

---

**MATKAILUALAN YRITYKSIEN JA  
ORGANISAATIOIDEN VERKOSTOITUMINEN  
HATTULASSA**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, 10.11.2011

Sanna Elo



## VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

**Tekijä**

Sanna Elo

**Vuosi** 2011**Työn nimi**Matkailualan yritysten ja organisaatioiden verkostoituminen  
Hattulassa

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Hattulan matkailuyrittäjien keskinäisen verkostoitumisen nykytilannetta sekä selvittää vaihtoehtoisia jatkotoimenpiteitä matkailun kehittämistä varten. Tutkimuksen taustalla on CreaMentors Oy:n tekemä Hattulan matkailun kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmassa esiteltiin idea matkailuyrittäjien yhteisestä toimielimestä, jonka tarkoituksena oli koota Hattulan matkailuyrittäjät saman brändin alle ja kehittää matkailua Hattulassa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Hattulan kunta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään verkostoitumiseen ja matkailuun liittyviä käsitteitä sekä lyhyesti markkinoinnin teorioita. Teoriaosuudessa käsitellään myös tarkemmin verkostoitumisen erilaisia vaihtoehtoja sekä verkostojen toiminnan kannalta tärkeitä edellytyksiä ja haasteita. Lisäksi tarkastellaan matkailuun liittyviä erityispiirteitä markkinoinnin ja kilpailun kannalta sekä Kanta-Hämeen matkailuun liittyviä erityispiirteitä.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Tutkimukseen kuului kysely, johon vastasi 25 yritystä ja organisaatiota. Kysely toteutettiin verkkokyselynä sekä paperisena kyselynä matkailuyrittäjien aamukahvitilaisuuteen osallistuneille yrittäjille.

Kyselyn tulosten mukaan Hattulassa vierailevat matkailijat ovat kotoisin pääasiassa Etelä-Suomesta. Asiakkaat ovat useimmiten yrityksiä ja yhteisöjä sekä yksityisistä matkailijoista lähinnä ryhmä- ja harrastematkailijoita sekä perheitä. Tällä hetkellä yritykset tekevät keskenään yhteistyötä eniten markkinoinnissa sekä yhteisten tapahtumien järjestämisessä. Yhteistyön esteenä oli useimmiten se, ettei yritys tunne sopivaa yritystä alueelta. 64 % vastanneista oli kuitenkin valmis panostamaan, lähinnä omalla työpanoksellaan, yhteisen toimielimen toimintaan. Toimielimen tehtäviin toivottiin kuuluvaksi yhteisen markkinoinnin hoito sekä tuotepakettien kehittäminen.

**Avainsanat** verkosto, verkostoituminen, maaseutumatkailu, matkailu**Sivut** 39 s. + liitteet 15 s.

Visamäki  
Business economics  
Marketing

---

<b>Author</b>	Sanna Elo	<b>Year</b> 2011
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Networking of Tourism Companies and Organizations in Hattula	

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study how tourism companies network together at this moment and find out alternative ways to develop tourism in the municipality of Hattula. The thesis was based on the tourism development plan made by CreaMentors Ltd. in collaboration with Häme Development Centre Ltd. and the municipality of Hattula. According to the tourism development plan tourism companies in Hattula should form a shared institution to build a new brand, Hattula Garden, and in this way develop tourism as a branch in Hattula. The thesis was commissioned by the municipality of Hattula.

The theoretical part of the thesis deals with the terms and concepts of networking and tourism and briefly marketing theories. Also the characteristics of tourism in Kanta-Häme are presented.

The thesis includes a survey which was prepared for all tourism companies in Hattula. The survey was implemented as an internet based survey as well as a questionnaire and it received 25 results during the research time 21.9.-5.10.2011.

According to the results of the survey, tourists who visit Hattula are mainly from Southern Finland. At the moment, companies often collaborate in marketing activities and in organizing events together. The main reason why some companies do not network with other companies is that they do not know if there is a suitable company for their needs. 64 % of companies that took part in the survey are still interested in working in a larger network.

**Keywords** network, networking, rural tourism, tourism

**Pages** 39 p. + appendices 15 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely: Hattulan kunta.....	2
1.2	Tutkimusongelman ja tavoitteiden määrittely.....	2
1.3	Aiemmat tutkimukset ja Hattulan matkailun kehityssuunnitelma .....	3
2	VERKOSTOITUMINEN .....	4
2.1	Verkosto ja verkostoituminen .....	5
2.2	Verkko ja verkottuminen.....	6
2.3	Verkostotyypit.....	6
2.4	Onnistumisen edellytykset .....	8
2.5	Verkostojen hyödyt ja tavoitteet .....	9
2.6	Verkostojen riskit ja haasteet .....	10
3	MATKAILUALAN OMINAISPIIRTEET .....	12
3.1	Matkailu .....	12
3.2	Maaseutumatkailu .....	13
3.3	Matkailutuote .....	14
3.4	Matkailualan kilpailu.....	16
3.5	Matkailun markkinointi.....	18
3.6	Matkailu Kanta-Hämeessä .....	19
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	22
4.1	Määrällinen tutkimus.....	22
4.2	Perusjoukko.....	22
4.3	Lomakkeen ja kysymysten rakenne .....	22
4.4	Laadullinen tutkimus.....	23
4.5	Luotettavuuden arviointi .....	24
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	26
5.1	Vastaajien ja yritysten taustatiedot.....	26
5.2	Yhteistyö .....	27
5.3	Tulevaisuuden suunnitelmat.....	29
5.4	Yhteinen toimielin.....	30
5.5	Avoimet vastaukset .....	31
6	KEHITYSEHDOTUKSET.....	33
7	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	35
	LÄHTEET .....	36

## LIITTEET

- Liite 1 Haastattelu 13.5.2011: Tp. Kehittämispäällikkö Simo Viertonen  
Liite 2 Sähköinen saatekirje kyselyyn

---

Liite 3	Saatekirje informoituun kyselyyn
Liite 4	Sähköpostitse lähetetty muistutusviesti
Liite 5	Kyselylomake
Liite 6	Vastaukset kyselyn avoimiin kysymyksiin
Liite 7	Kohderyhmä jako
Liite 8	Haastattelu 18.10.2011: Lehtori Merja Helin
Liite 9	Haastattelu 20.10.2011: Toiminnanjohtaja Marjo Salo

## 1 JOHDANTO

Nopea maailmantalouden romahtaminen vuosina 2008–2009 osoitti, että matkailun kehitys on vahvasti riippuvainen taloudellisesta tilanteesta. Matkailun edistämiskeskuksen vuoden 2008 vuosikertomuksen mukaan matkailun kehitys alkoi Suomessa hyvin, mutta jo loppuvuodesta 2008 se kääntyi merkittävään laskuun. Vuoden 2009 vuosikertomuksesta taas selviää, että tuon vuoden aikana matkailu väheni 11 %, mikä on suurin pudotus vuosikymmeniin. Kehitys kuitenkin alkoi toipua vuonna 2010, jolloin kasvua syntyi noin 2,4 % (MEK, vuosikertomus 2010, 3, 2010).

Matkailuala on monen muun toimialan tavoin murrosvaiheessa. Tällä hetkellä matkailijat ovat jo kokeneempia, heillä on korkeampia odotuksia ja enemmän tietoa kuin ennen. Matkailijat pystyvät erilaisen teknologisten ratkaisujen avulla itse selvittämään ja suunnittelemaan tulevia matkojaan. Jo nyt näkyy kehitys, jossa asiakkaat eli matkailijat etsivät ja suunnittelevat omiin tarpeisiinsa suunniteltuja yksilöllisiä ja elämyksellisiä matkoja. Perinteisten seuramatkojen kysyntä tulee siis laskemaan. Yritysten tuleekin tarjota tulevaisuudessa mahdollisuuksia, jossa entistä tarkemmin suunnitellaan kokonaisuuksia entistä pienemmille kohderyhmille. (Page, 2007, 87.)

Kanta-Hämeen vahvuutena ovat vahvat paikalliset toimijat kuten Kehittämiskeskus Oy Häme ja Hämeen Matkailu Oy. Lisäksi alueen eri seutukunnilla on omat vahvuusalueensa matkailun kehittämiseksi: Hämeenlinna on jo panostanut voimakkaasti kokous- ja kongressimatkailuun, Forssan seudulta löytyy runsaasti hevosalan osaamista, muun muassa Ypäjän hevosopisto. Lisäksi Riihimäen alueella sijaitsee useita historiallisia ja perinteikkäitä kohteita. (CreaMentors Oy, 2008, 7–17.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Hattulan kunnan matkailuyrittäjien keskinäisen verkostoitumisen tasoa ja sitä, halutaanko alueella kehittää verkostoitumista matkailuyritysten välillä. Tutkimuksella selvitetään myös missä asioissa yritykset haluaisivat verkostoitua ja missä määrin toimintaan ollaan valmiita panostamaan. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään suunnitellessa jatkotoimenpiteitä marraskuussa vuonna 2010 tehdylle matkailun kehittämissuunnitelmalle. Tutkimuksella pyritään saamaan konkreettisia keinoja kehittää alueen matkailuyrittäjien verkostoitumista ja tätä kautta parantaa alueen matkailutarjontaa.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: teoria- ja tutkimusosista. Teoriaosuudessa perehdytään verkostoitumisen ja lähiaiheiden käsitteisiin, matkailun ja markkinoinnin teorioihin. Lisäksi teoriaosuudessa esitellään matkailun erityispiirteitä Kanta-Hämeessä.

Tutkimusosa sisältää tutkimuksen tulokset, tulosten analyysin sekä tulosten pohjalta tehdyt kehitysehdotukset ja johtopäätökset. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja siihen oli mahdollisuus vastata joko sähköisesti tai paperilla. Tutkimukseen vastasi 25 yritystä. Tutkimus toteutettiin 21.9.–5.10.2011.

### 1.1 Toimeksiantajan esittely: Hattulan kunta

Hattulan kunta kuuluu Suomen vanhimpiin kuntiin. Suur-Hattulan alue mainitaan kirjallisissa lähteissä jo 1400-luvulla, vaikka alueella on ollut asutusta jo kauan ennen tätä. Itsenäisenä kuntana Hattula on ollut vuodesta 1868. Vuonna 1971 Tyrvöntö liitettiin osaksi Hattulaa. 1.1.2009 Hattulan kunnassa siirrettiin Hämeenlinnan kaupungille 27,60 km<sup>2</sup>, jotta Hämeenlinnan ja Kalvolan välille saatiin maayhteys kuntaliitoksien vuoksi. Vuonna 2010 kunnassa oli asukkaita noin 9600. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2010.)

Hattula kuuluu Hämeenlinnan seutukuntaan ja työssäkäyntialueeseen yhdessä Hämeenlinnan kaupungin ja Janakkalan kunnan kanssa. Kunnan suurimmat työllistäjät ovat Puolustusvoimat sekä kunta itse. (Hattulan kunta, synty ja historiaa. n.d.). Vuonna 2010 Kunnassa oli 386 vakituista työntekijää ja kaikkiaan kunta työllisti 519 henkilöä (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2010). Kunnassa toimii noin 40 matkailualan yritystä, joista osa toimii matkailualalla päätoimisesti (Viertonen, haastattelu, 13.5.2011). Matkailualan yrityksiin on laskettu mukaan myös matkailualalla toimivia kohteita, joiden ylläpitäjänä on jokin yhdistys tai muu voittoa tavoittelematon tahon.

Hattulan matkailu keskittyy Lepaan ja Petäyksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Alueella sijaitseva Lepaa Golf on myös yksi koko Kanta-Hämeen alueen useista golfkentistä. Golf onkin yksi harrastematkailun kehittämiskohde Kanta-Hämeessä ratsastuksen lisäksi. Lepaalla toimiva koulutus- ja matkailukeskus tarjoaa palveluja viinitilaan ja puutarhaan liittyen ja tukee osaltaan myös Hämäläisen kartanokulttuurin hyödyntämistä matkailussa. Myös uudessa kehityssuunnitelmassa hyödynnetään laajasti Lepaan perinteitä. Lisäksi tulevaisuudessa tullaan panostamaan lisää Hopealinja Oy:n risteilyihin Vanajavedellä. Hattulan kunnassa sijaitsee useita venesatamia ja Hopealinjan laitureita. (Viertonen, haastattelu, 13.5.2011.)

Vuonna 2009 Hattulan kunnassa sijaitsi 1922 loma-asuntoa. Luku on kohtuullisen korkea, sillä useimmissa Kanta-Hämeen kunnissa loma-asuntojen määrä jää alle tuhanteen suurimpia kuntia ja kaupunkeja lukuun ottamatta. (Loma-asuntojen lukumäärä 1980–2009 Kanta-Hämeessä. n.d.). Lisäksi vuosina 2009–2010 kunnan alueelle myönnettiin 16 rakennuslupaa uusille vapaa-ajan asunnoille (Hattulan kunta, Myönnettyt luvat, 2010).

### 1.2 Tutkimusongelman ja tavoitteiden määrittely

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää nykytilanteen lisäksi Hattulan matkailuyritysten ja muiden organisaatioiden halukkuutta ja valmiutta verkostoitumiseen ja keskinäiseen yhteistyöhön lähitulevaisuudessa. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa vaihtoehtoja Hattulan matkailun kehityssuunnitelmassa esitetyille yhteisyritykselle. Yhteisyrityksen tarkoituksena olisi ollut koota Hattulan matkailutarjonta yhteisen brändin alle ja kehittää sen mukaisia toimintoja, muun muassa markkinointia ja tuotepaketteja. Tutkimus vastaa kysymykseen miten Hattulan matkailuyrittäjät ovat verkostoituneet? Alakysymysten avulla pyritään selvittämään miten verkos-

toitumista ja yhteistyötä voidaan kehittää ja miten matkailun kehittämissuunnitelmaa tullaan toteuttamaan käytännössä.

### 1.3 Aiemmat tutkimukset ja Hattulan matkailun kehityssuunnitelma

Verkostoitumista on tutkittu paljon, sillä se ei ole uusi keksintö. Yritykset ja yksityiset ihmiset verkostoituvat lähes aina joihinkin verkkoihin. Yksityisen ihmisen näkökulmasta verkostoituminen on välttämätöntä ja luonnollista. Liiketaloudelliselta kannalta verkostoitumista voi hyödyntää lähes alalla kuin alalla. Matkailuyritysten verkostoitumisesta Kanta-Hämeessä Forssan alueella, on tehty opinnäytetyö vuonna 2010. Johanna Mäkisen Hämeen Ammattikorkeakoulun Forssan yksikköön tekemä opinnäytetyö ”Tammelan ja lähikuntien matkailuyritysten verkostoituminen” tutkii Forssan seutukunnan majoitusalan yrittäjien keskinäistä verkostoitumista. Tutkimuksen tulosten mukaan Tammelan ja lähikuntien matkailuyrittäjät tekivät jonkin verran yhteistyötä, mutta olivat halukkaita kehittämään sitä, erityisesti markkinoinnin ja laajempien tuotepakettien luomiseksi. (Mäkinen 2010.)

Hattulan kunta on yhteistyössä Kehittämiskeskus Oy Hämeen kanssa teettänyt Hattulan matkailun kehittämissuunnitelman. CreaMentors Oy:n tekemä kehittämissuunnitelma julkaistiin marraskuussa 2010, ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kehittämissuunnitelmassa esitettyjen ehdotusten jatkotoimenpiteitä. Kehityssuunnitelmassa esitellään idea Hattulan yrittäjien yhteisyrityksestä, jonka tehtävänä olisi kehittää Hattula Garden – Hattulan puutarhakylä –brändiä ja koota kaikki alueen matkailuyrittäjät tämän brändin alle. Yhteisyrityksen tulisi myös etsiä kehityskohteita ja auttaa yrittäjiä kehittämään toimintaansa. Lisäksi yhteisyrityksen tulisi keskittyä markkinoimaan Hattulan matkailubrändiä. (Hattulan matkailun kehittämissuunnitelma 2010.) Kehityssuunnitelmassa esitetty yhteisyritys ei kuitenkaan vastaa alueen yrittäjien tarpeita eikä resursseja. Hämeen ammattikorkeakoulun Lepaan yksikkö ja Hämeen ammattiinstituutti eivät halunneet ottaa vastuulleen yhteisyritystä, mutta ulkopuolista yritystä voidaan harkita. (Viertonen, muistio, 2011.)



## 2 VERKOSTOITUMINEN

Verkostoituminen ja yhteistyö vaativat jäseniltään aina yhteisen päätöksen, tahtotilan sekä jäsenien kiinteän sitoutumisen tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Verkostoitumisen taustalla olevalla organisaatiomallilla, yhdistyksellä tai yhtiöllä, ei ole väliä verkoston onnistumisen tai kustannusten kannalta. Tärkeintä on että palvelut tukevat toisiaan ja muodostavat selkeän kokonaisuuden. Tällöin asiakkaan on helpompi muodostaa mielikuva toiminnasta. Toiminnan täytyy olla laadukasta ja yhtä hyvää joka paikassa. Verkoston yhdellä jäsenellä on mahdollisuus tuhota ja toisaalta nostaa mainetta oman toiminnan laadun mukaan. (Salo, haastattelu 20.10.2011.)

Sekä verkkoa että verkostoa voidaan pitää myös samana asiana, mutta niiden välillä on näkökulmaero: verkkoa voidaan pitää teknisenä ratkaisuna ja verkostoa sosiaalisena puolena. Tämä vaikuttaa käytännössä siten, että verkko ilman verkostoa on melko hyödytön, kun taas verkosto ilman verkkoa ei käytä kaikkea sitä kapasiteettia mitä oli mahdollista. Tietoteknisten ratkaisujen merkitystä on korostettu liiketoiminnassa, mutta tärkeintä olisi huomioda toimijoiden välinen osaaminen ja yhteistyö alueen sisällä sekä yhteydet ulkopuolisiin kumppaneihin. (Niemelä, 2002, 13–14.)

Termejä käytetään kuitenkin alalla melko vakiintumattomasti. Tässä opinäytetyössä puhutaan verkostosta ja sellaisen muodostaminen on tavoitteena matkailun kehittämiseksi. Verkostolla tarkoitetaan siis tässä yhteydessä yhteistyössä toimivia itsenäisiä yrityksiä. Lisäksi matkailualalla täytyy ottaa huomioon, että sekä verkot että verkostot muodostuvat useimmiten jonkin kehittämisprojektin tai hankkeen avulla (Puustinen & Rouhiainen., 2007, 80.)

Kun puhutaan verkoista ja verkostoista jopa alan ammattilaiset, tutkijat, konsultit ja liikkeenjohto käyttävät useita erilaisia termejä. Voidaan puhua esimerkiksi arvoverkoista, strategisista yritysverkoista tai toimialaverkoista. Samalla termillä voidaan tarkoittaa eri asioita ja vastaavasti eri termeillä samaa asiaa, mikä toisaalta kuvaa verkostojen ja verkkojen moniulotteisuutta, mutta samalla vaikeuttaa alan ymmärtämistä. (Möller, Rajala, Svahn, 2009, 8-9.)

Termien päällekkäisyyksistä ja moniulotteisuudesta huolimatta katsotaan, että erilaisten yhteistyömuotojen tulisi täyttää seuraavat kriteerit: yhteistyön tulee olla vapaaehtoista ja yhteiseen tavoitteeseen suuntaavaa, sen tulisi olla pitkäaikaista ja sisältää yhteisiä toimintoja sisältävää vaihdantaa. Määritelmän mukaan voidaan todeta, että yhteistyö edellyttää jonkinlaista yhteistä sopimusta yhteisistä toimenpiteistä ja tavoitteista. (Boxberg, Komppula, Korhonen, Mutka, 2001, 27.)

## 2.1 Verkosto ja verkostoituminen

Verkoston toimijoita voivat olla yritykset ja organisaatiot, mutta myös yksilöt, yksilöiden ryhmät, yritysten osat tai jopa kokonaiset yritysryhmät (Komppula, 2000, 34). Verkosto muodostuukin useista verkoista ja siihen voi kuulua resursseiltaan muita vahvempia toimijoita. Verkosto voikin muodostua, kun jo olemassa olevat verkot käynnistävät hankkeen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Puustinen ym., 2007, 80.)

Verkosto syntyy kahden organisaation ääripään väliin. Yrityksen organisaatio voi olla hierarkia, jossa yritys tekee kaiken itse tai se voi toimia markkinoilla, jolloin yritys ostaa muilta. Näiden ääripäiden väliin syntyvät yritysten suhteet ja sopimukset ja niiden pohjalta muodostetut verkostot. (Ollus, Ranta, Ylä-Anttila, 1998, 10.)

Verkostoituminen on yritysten tai muiden toimijoiden yhteistyötä. Verkostoituminen voi olla vapaaehtoista tai tiukasti määritelty (Pirnes, 2002, 7). Toisaalta mikäli markkinoilla vallitsee kova kilpailutilanne ja kilpailijoiden joukossa on sekä suuria että pieniä yrityksiä, voivat suuret yritykset käyttää valtaa pienempiä yrityksiä kohtaan. Jos pienet yritykset tällaisen painostuksen alla ovat pakotettuja luomaan verkostoja selviytyäkseen, voidaan kyseenalaistaa onko toiminta vapaaehtoista yhteistyötä ja kuinka tehokas sen motiivi yhteistyöhön on. (Boxberg ym. 2001, 30.) Verkosto voikin muodostua yhden suuremman yrityksen ympärille täydentämään yrityksen palveluja. Yrityksien keskinäisistä suhteista ja suuremman yrityksen motiiveista riippuen verkostosta voi tulla hyvinkin tasa-arvoinen toimielin, jonka toiminnasta jokainen jäsen hyötyy. Verkostosta voikin muodostua toiminnan jatkuessa hyvinkin kiinteä yhteistyömuoto. Tällöin yritysrajat saattavat hämärtyä toiminnan näkökulmasta. Tämän kaltaiset kiinteät suhteet verkoston sisällä ovat välttämättömiä, jotta verkostosta voisi muodostua tietoon perustuva ja luova organisaatio. (Ollus ym. 1998, 76.)

Jotta verkosto palvelisi sen kaikkia jäseniä tasapuolisesti, verkostoitumisen tulisi liittyä kunkin yrityksen ydinosaamiseen, eikä verkostoitumisena voida pitää mitä tahansa vaihdantasuhdetta. Verkostoitumisen tulisi olla prosessi, jossa yritysten tiedot, taidot ja arvot yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi yhteiseksi toiminnaksi. (Toivola, 2006, 18.) Verkostossa pitäisi pystyä yhdistämään erikoistuneiden yritysten tiedot laajemmaksi kokonaisuudeksi, jonka avulla pystytään luomaan parempia innovaatioita (Ollus ym. 1998, 59).

Verkostoitumalla toimijat voivat yhdistää liiketoiminnan kehittämisen kaksi perustarvetta: uuden luomisen ja toiminnan tehostamisen. Näiden kahden kohteen kehittäminen rinnakkain on haasteellista, mutta verkostoissa tavoitteisiin voidaan päästä. Toiminnan tehostamisessa organisaatio kehittyy aiempaan osaamiseen perustuen, ja tällöin korostuu toimijoiden välinen yhteistyö ja tahojen yksittäinen oppiminen. Uutta luodessa taas on syytä kyseenalaistaa vanhat toimintamallit, mikä käytännössä tarkoittaa uusien tapojen kokeilua ja opettelua. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller, Vesalainen, 2009, 117–188.) Omien toimintamallien muuttaminen voi olla vaikeaa, ja tunnetusti omalle toiminnalleen tulee so-

keaksi. Verkoston jäsenien onkin oltava valmiina tarkastelemaan omaa yritystään tai organisaatiotaan ja sen toimintaa kriittisesti ulkopuolisen näkökulmasta. Pelkkä tarkastelu ei riitä, organisaation on myös hyväksyttävä mahdollisuus, siitä että oma toiminta paljastuu tehottomaksi ja sen on oltava valmis reagoimaan tällaisiin tietoihin.

## 2.2 Verkko ja verkottuminen

Kuten jo edellä on mainittu, alalla termejä käytetään sekaisin. Tässä kapaleessa esitellään verkko-käsitettä, kuten sitä esitellään useimmissa alan teoksissa. Tutkija on pyrkinyt löytämään yhtäläisyyksiä eri lähteiden väliltä ja kokoamaan yhdenmukaisen käsityksen aiheesta tähän.

Käsitteellä verkko kuvataan kokonaisuutta, esimerkiksi yritys- tai alihankintaverkkoa, jossa toimijat ovat samantyyppisiä (Toivola, 2006, 17). Verkkoa rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti siten, että verkolla ja sen jäsenillä on omat päämääränsä. Verkon jäsenillä on selkeät roolit ja vastuut, joista on sovittu yhteisesti. (Möller ym. 2009, 10.) Verkon yhteistyötä tiivistää se, että verkon jäsenet tuntevat toisensa ja heillä on keskinäistä vaihdantaa. Yksittäinen toimija voi myös nähdä verkon rajattuna suuremman verkoston osana. (Puustinen ym. 2007, 80.) Useat tahot määrittelevät verkon siten, että siinä täytyy olla vähintään kolme toimijaa. Kahden toimijan välinen yhteistyötä voidaan yleisesti pitää suhteena.

Verkottumisella kuvataan prosessia, jossa yritykset muodostavat verkon hyödyntämään kunkin jäsenen ydinosaamista ja jossa keskinäiset sidokset kehittyvät toiminnan myötä yhä tiiviimmiksi (Möller ym., 2009, 10). Verkkoja voidaan luokitella erilaisilla perusteilla. Useimmiten verkkoja luokitellaan niiden tarkoituksen tai toiminnan luonteen tai sijainnin mukaan. Sijainnissa on ratkaisevaa toimiiko verkko paikallisesti, alueellisesti vai globaalisti. Verkon tarkoitus voi olla esimerkiksi edistää vientiä tai markkinointia tai luoda projekteja ja alustoja yhteiselle toiminnalle. Käytännössä verkkoja voidaan toteuttaa esimerkiksi palkkaamalla henkilö, joka koordinoi yhteisiä toimintoja. (Möller ym., 2009, 30–31.) Ulkopuolinen henkilö on palkattu esimerkiksi Aulanko-Hämeenlinna Matkailu ry. verkoston toiminnanjohtajaksi. Toiminnanjohtaja Marjo Salon haastattelu on liitteessä kahdeksan. Tällä on pyritty saavuttamaan tilanne, jossa yksittäinen yritys ei edusta koko verkostoa ja näin nouse asiakkaiden mielikuvissa verkostojohtajan asemaan. Tällöin asiakkaille syntyy mielikuva verkostosta, ei yhdestä yrityksestä ja sen kumppaneista.

Verkottuminen voi myös tarkoittaa tietotekniikan, tietoverkkojen ja verkkoliiketoiminnan käyttöä. Nykyiset tietoverkot vastaavat tällöin historiallisia verkkoja, kuten junaradat ja moottoritiet. Niiden merkitys yhteydenpitovälineenä vastasi aikanaan nykyisen tietotekniikan sovelluksia. (Niemi, 2002, 13.)

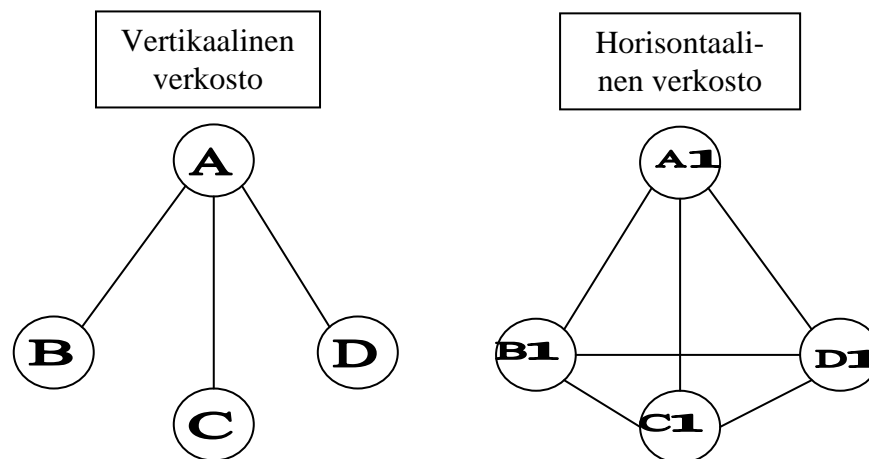
## 2.3 Verkostotyypit

Verkostotyypit voidaan erotella toisistaan sen mukaan kuinka tasa-arvoisia verkostossa toimivat organisaatiot ovat toisiinsa nähden. Verkostojen ra-

kenne voi olla horisontaalinen tai vertikaalinen tai näiden kahden vaihtoehtojen välimuoto. Horisontaalisessa verkostossa saman toimialan kilpailijat toimivat yhteistyössä. (Toivola, 2006, 24–25.) Verkostojen lisäksi horisontaalista yhteistyötä edustavat myös osuuskunnat ja ketjut (Boxberg ym. 2001, 26).

Horisontaalisessa verkostossa jokaisella yhteistyöverkoston jäsenellä on mahdollisuus olla suoraan yhteydessä kaikkiin muihin verkoston toimijoihin ja jäsenet ovat rakenteellisesti vastaavissa asemissa. Kun verkoston jäsenet ovat tasa-arvoisia toimijoita, tiedonkulku on vapaata. Vertikaalinen verkosto sen sijaan perustuu päämies-alaisuuteen, jolloin ydinyrityksellä on suorat kontaktit kaikkiin alihankkijoihinsa, mutta alihankkijoilla ei ole keskinäisiä yhteyksiä. Tällöin verkoston päämiesorganisaatiolla on mahdollisuus esimerkiksi kilpailuttaa muita verkoston jäseniä keskenään, koska muiden organisaatioiden välille on muodostunut ”sosiaalisen rakenteen aukkoja”. (Ruuskanen 1999 40–41.) Vertikaaliset verkostot edustavatkin perinteisempää alihankinta- ja yhteistyökäytäntöä liiketoiminnassa, jossa jokainen jäsen keskittyy omaan osaamiseensa, eikä osapuolien välillä ole vuorovaikutusta uusien tuotteiden luomiseksi tai yhteisen tiedon hyödyntämiseksi.

Esimerkki vertikaalisesta yhteistyöstä voi olla tuotantoketju, jossa yksi yritys sahaa puut ja aihiot, toinen tekee huonekalun suorat osat, kolmas taivutetut osat, viides lakkaa ja kokoaa ja kuudes myy. Vertikaalinen verkosto siis yhdistää saman arvoketjun eri vaiheiden toimijoiden tehtävät yhdeksi prosessiksi. (Niemelä, 2002, 18–19.) Horisontaalisen ja vertikaalisen verkoston rakenteita havainnollistetaan kuvassa yksi.



Kuva 1. Verkostojen rakenteet (Ruuskanen, 1999, 41).

Vaikka verkoston tarkoitus on toimia pitkäjänteisesti, voidaan verkostotyyppejä tarkastella myös jäsenyyden keston kannalta. Seuraava verkostotyyppien jaottelu voi olla myös mahdollinen esimerkki siitä, miten verkosto muodostuu. Alussa yhteistyö voi olla kertaluontoisia tai satunnaisesti toistuvia alihankintasopimuksia. Seuraavissa asteissa on kysymys projekti-kohtaisesta yhteistyöstä, yhden tai useamman vuoden sopimuksista ja lopulta saavutetaan pysyvä, tai sellaiseksi tarkoitettu, kumppanuus, josta alan kirjallisuudessa käytetään myös nimitystä partnership tai partneruus.

Erityisesti alkuvaiheessa verkostojen toiminta pohjautuu tarkkoihin sääntöihin, mutta kun yhteistyö kehittyy kohti kumppanuutta, mahdollistuu joustavampi toiminta. (Niemelä, 2002, 20.)

Erityisesti pienten yritysten välille voi myös muodostua vaihdanta-, vuorovaikutus- tai sosiaalisia verkostoja. Vaihdantaverkosto on näiden kahden verkostotyypin yhdistelmä. Sen toimintaan vaikuttavat sekä sosiaaliset että vuorovaikutusverkostot. Vuorovaikutusverkostossa yritykset eivät käy kauppaa keskenään, vaan vaihtavat tietoa keskenään. Sosiaaliset verkostot ovat ihmisten välisiä ja perustuvat aina yrittäjän perheen, ystävien ja tuttavien varaan. Sosiaaliset verkostot ovat yritykselle mahdollinen kilpailuedun lähde, sillä ne vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin, kustannuksiin ja toimintaan. Sosiaaliset verkostot muodostavat yrittäjälle tukiverkon, johon voi turvautua ongelmatilanteissa. (Toivola, 2006, 24–25.)

## 2.4 Onnistumisen edellytykset

Verkoston jäseniä valittaessa tulee muistaa, että verkosto on yhtä hyvä tai huono, kuin sen heikoin lenkki. Verkoston jäseneksi ei olekaan kannattavaa valita sellaista toimijaa, jonka oma toiminta asettaa verkoston riskeille alttiiksi. Jäsenten tulisi tuoda verkostoon lisäarvoa ja hyväksyä yhteiset säännöt ja tavoitteet. Verkoston jäsenien tulisi myös huomioida joko liittyessään verkoston tai uutta valitessaan, että verkoston toiminta on pitkäjänteistä. Lyhytkestoiset jäsenyydet vain heikentävät verkoston toimintaa, sillä nimenomaan pitkäkestoiset verkostosuhteet parantavat keskinäistä yhteistyötä. (Pirnes, 2002, 80–81.)

Jotta verkosto onnistuisi tavoitteissaan, on oleellista, että verkoston jäsenillä on selkeä yhteinen näkemys päämäärästä ja saatavasta hyödyistä. Luottamus, avoin vuorovaikutus, toisten osaamisen arvostaminen ja osaamisen hyödyntäminen vaikuttavat myös ratkaisevasti onnistumiseen. Keskeisin edellytys on, että jäsenet ilmaisevat omat odotuksensa. Mikäli odotukset ovat epärealistisia, verkoston päämäärien saavuttaminen on mahdotonta ja näin kertyneet huonot kokemukset vähentävät jäsenten sitoutumista verkostoon. (Hakanen, Heinonen, Sipilä, 2007, 17.)

Luottamus on tärkeä elementti verkoston rakentumisessa. Yrittäjällä täytyy olla luottamusta toisiin verkoston jäseniin ihmisinä, mutta hänellä täytyy olla myös systeemistä luottamusta. Systeeminen luottamus kuvaa luottamusta järjestelmiin. Erityisen tärkeää luottamus on, kun on kysymys verkostosta, jossa toimii eriarvoisia tai merkittävästi erikokoisia yrityksiä. Yrittäjän on luotettava siihen, että toiset toimijat eivät käytä hyväkseen toisen haavoittuvaista asemaa. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaakin verkoston rakenne: kuinka avointa toiminta on verkostossa. (Ruuskanen, 1999, 38–40.)

Luottamus syntyy yhteisen tekemisen ja kokemuksien kautta. Mitä suurempi luottamus vallitsee verkoston jäsenien kesken, sitä vähemmän aikaa ja energiaa tuhlautuu päätöksentekoon, neuvotteluihin ja muuhun yhteistyön toteuttamiseen. Luottamus vähentää tarvetta virallisiin käytäntöihin ja turvaverkkoihin. (Toivola, 2006, 64.)

Yrityksen yhteistyövalmiuksia voidaan arvioida muutaman kriteerin avulla. On olennaista tietää mitä toimintoja yritys pitää yhteistyönä ja millaisia hyötyjä yritys odottaa saavansa yhteistyöstä ja kuinka nopeasti. Tarpeen on myös arvioida miten laajasti yritys ymmärtää yhteistyön hyödyt. Valmiuden tilasta kertoo myös se, hakeutuuko yritys itse aktiivisesti yhteistyöhön muiden kanssa. Yritys jonka yhteistyövalmius on korkealla tasolla, hakeutuu muiden toimijoiden joukkoon ja pitää yhteistyönä toimia, jotka päätetään ja suunnitellaan yhdessä. Yritys myös tunnistaa useita yhteistyövaihtoehtoja ja arvostaa muutakin kuin rahallista hyötyä sekä muiden alueen yritysten kokemia hyötyjä. Lisäksi yritys on valmis tarkastelemaan asioita pitkällä aikajänteellä. Vastaavasti matalan yhteistyönvalmiuden yritys pitäytyy perinteisissä markkinointiviestinnän ratkaisuihin ja sillä on hyvin kapea käsitys yhteistyöstä. Yhteistyönä saatetaan pitää jo esimerkiksi toisen yrityksen palvelujen suosittelusta. Markkinoinnista odotetaan hyötyjä välittömästi ja muiden alueen yritysten kokemat hyödyt koetaan itselle haitallisiksi. (Boxberg ym. 2001, 30–31.)

Onnistumisen kannalta on tärkeää, että ymmärtävätkö verkoston jäsenet ja verkosto itse kehityskaarensa. On selvítettävä miksi verkosto on perustettu ja miten se on kehittynyt, mikä on nykytilanne ja millaisia visioita verkostolla on tulevaisuuden varalle. (Hallikas, Karvonen, Lehtinen, Ojala, Pulkkinen, Tuominen, Uusi-Rauva, Virolainen, 2001, 15.)

Verkostoja voidaan pitää hierarkioiden ja markkinoiden välimuotona (Pirnes, 2002, 13). Yhteistyön ja joustavuuden korostaminen verkoston toiminnassa onkin luonut mielikuvan siitä, että hierarkia on epätoivottavaa (Ollus, ym., 1998, 46).

Toisaalta jotta verkosto saavuttaisi sille asetetut tavoitteet, sillä täytyy olla selkeä johtamismalli ja toiminnan täytyy olla organisoitua. Verkoston johtamisessa on kaksi peruslinjaa, toisessa hajautetaan ja toisessa keskitetään vastuuta. Vahvan keskittämisen avulla voidaan saavuttaa toimintaan tehokkuutta, kun tietoja sekä materiaaleja pystytään ohjaamaan tarkasti. Mikäli vastuu keskitetään ydinyritykselle, verkoston rakenteesta tulee hierarkkinen ja jäykkä. Kun vastuuta taas hajautetaan, pystytään säilyttämään verkostolle tyypilliset piirteet, kuten joustavuus ja uuden oppiminen ja kehittäminen. Vastuun hajauttamisella voidaan lisäksi saada yhteistyöyrityksiä paremmin sitoutumaan verkoston toimintaan, kun verkoston jäsenet voivat ottaa osaa päätöksen tekoon. Verkostolle tulisi koettaa luoda johtamismalli, jonka mukaan voitaisiin hyötyä sekä hajautuksen että keskittämisen eduista. Johtoryhmän tehtävänä on valvoa toimintaa, ottaa kantaa suurempiin kysymyksiin sekä kehittää verkoston toiminnalle suuntaviivoja tulevaisuutta varten. (Möller ym., 2009, 65–67.)

## 2.5 Verkostojen hyödyt ja tavoitteet

Yritykset kohtaavat haasteita joihin on yhä monimutkaisempaa vastata. Tämä aiheuttaa lopulta kehän: kun yrityksiltä odotetaan nopeampaa ja tarkempaa reagointia asiakkaiden tarpeisiin, yrityksen täytyy tehdä teknologiainvestointeja ja omaksua uusia toimintamalleja. Tämä puolestaan johtaa

kansainvälistymiseen ja uudenlaiseen arvoketjuajatteluun. Liiketoiminnan säilyvyyden edellytyksenä onkin yhteistyön ja verkostojen kehittäminen. (Pirnes, 2002, 9–11.)

Usein verkostojen tärkeimmiksi hyödyiksi mainitaan rahallisia hyötyjä: kustannussäästöt, asiakkaiden, liikevaihdon ja tunnettuuden lisäys ja monipuolisempi tarjonta. Verkostoilla voidaan kuitenkin saavuttaa myös vaikeammin mitattavia hyötyjä, kuten sosiaalisia kontakteja, uusia asioita ja toimintatapoja ja tehokkaampaa tiedonvälitystä. (Boxberg ym., 2001, 30.)

Yhtenä verkostoitumisen hyötynä voidaan nähdä vastavuoroisuus. Mikäli samalla alueella toimivat yritykset erikoistuvat ydinosansaamiseksi siten, että niiden palvelut täydentävät toisiaan, niiden on mahdollista lisätä toistensa asiakasmääriä. Vastavuoroisuuteen liittyy puolestaan riippuvuus ja ennustettavuus. Parempi ennustettavuus aiheuttaa usein tarpeen verkostoitua. Matkailualalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten muut paikalliset yritykset selviävät siitä, jos alueen matkailullinen vetonaula suljetaan. (Boxberg ym. 2001, 30.)

Syitä lisääntyvälle verkostoitumiselle on muun muassa muuttuvat liiketoimintaympäristö ja reagointi kilpailijoiden toimiin. Tällä hetkellä verkostoitumisessa saattaa olla myös kysymys muoti-ilmiöstä ja ”hypestä”. Tällöin toiset seuraavat onnistuneita edelläkävijöitä. Tästä seuraa usein myös epäonnistumisia, sillä jokainen yritys ja verkosto ovat ainutlaatuisia, eivätkä sovi jokaisen yrityksen tarpeisiin. (Hakanen ym., 2007, 23–24.)

Etenkin pienissä yrityksissä yhteistyöstä saattaa olla sellaisia kokemuksia, että toiminnan kannalta keskeisiä osaamisalueita, jotka eroavat toisistaan merkittävästi, voi olla vaikea yhdistää. Yhteisen verkoston avulla onkin mahdollista suoriutua toimista, joihin yksittäisen yrityksen kapasiteetti ei riitä. Verkostoon mukaantulo voikin olla monelle yritykselle helpotus. Näin yritys voi keskittyä omaan ydinosansaamiseen, vaikkapa tuotantoon ja antaa toisen verkoston jäsenen keskittyä omaan ydinosansaamiseksi, myyntiin. Verkostoitumisen etuna saattaa olla vielä mahdollisuus laajentaa asiakaskuntaa. (Niemelä, 2002, 21.)

## 2.6 Verkostojen riskit ja haasteet

Yleiskielessä riskin määritelmässä on kaksi tekijää: menetykset tai tappiot ja epävarmuus niiden esiintymisestä. Toimintaan liittyy riskejä, kun siitä voi aiheutua ei-toivottuja seurauksia tai kun näitä seurauksia ei pystytä ennakoidaan tarkasti. Vastaavasti toiminta on riskitöntä, kun siitä ei voi aiheutua huonoja seurauksia tai kaikki mahdolliset seuraukset tiedetään etukäteen. Verkostossa toimivien yritysten riskit ovat samoja kuin minkä tahansa liiketaloudellisen tahon. Riskit liittyvät usein taloudellisiin menetyksiin, mutta voivat olla myös muita aineellisia ja aineettomia riskejä. Tällaisia ovat esimerkiksi ympäristön vauriot tai maineeseen ja terveyteen liittyvät riskit. Ei siis ole olemassa vain yhtä verkoston riskiä. Lisäksi riskit koskettavat verkoston yrityksiä eri tavoin, riippuen siitä, mikä niiden asema verkostossa on. (Hallikas ym., 2001, 16.)

Yhteiskumppaneiden sitouttaminen verkostoon voi olla haasteellista, sillä nämä toimijat saattavat kokea olevansa eri tasolla valta- ja neuvottelu-asemissa verrattuna verkoston kärkiyrityksiin (Valkokari ym., 2009, 166).

Verkostojen haasteet liittyvät usein valtasuhteisiin. Toisaalta ydinyritys voi käyttää muita verkoston jäseniä hyväkseen, mutta toisaalta hyvin tasavahvat verkostot voivat hajota vain, koska niillä ei ole selkeää johtoa. Menestyvä yritys voi olla hyvinkin hierarkkinen. Kumppanuudesta ei kuitenkaan voida puhua, jos verkoston hyödyt kerääntyvät kaikki vahvalle verkoston jäsenelle, kun taas riskit ovat heikomman alihankkijan vastuulla. Usein pienemmät yritykset ovat alttiita päätyämään verkoston vastuunkantajaksi, koska pienelle yritykselle on tärkeintä toiminnan jatkumisen takaaminen. Jatkuvuuden takaamiseksi pienet yritykset voivat olla valmiita tekemään uhrauksia omien tavoitteidensa kustannuksella. Riskit jakaantuvat luonnollisesti myös sen mukaan missä verkoston osassa yritys toimii. Esimerkiksi alihankkijoilla tuote- ja tuotannonsuunnittelu luovat suuremmat tuottoriskit kuin muille verkoston jäsenille. (Ollus ym. 1998, 38.)

Yhteistyön esteet voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: yksilö-, yritys-, ja yhteiskuntatasoille. Erityisesti pienten yritysten kohdalla esteeksi saattavat nousta yksilötason esteet. Samanlaisia ongelmia saattaa esiintyä kuitenkin myös suuremmissa organisaatioissa, sillä toiminta on aina riippuvainen vastuuhenkilöstä. Yksilöiden on nähtävä yhteistyö hyödyllisenä ja näiden henkilöiden välille on synnyttävä luottamusta, jotta yhteistyö voi alkaa ja kehittyä. Yritystasolla esteeksi saattaa syntyä resurssien ja aiemman kokemuksen vähyys sekä esimerkiksi yrityksen markkinoinnin kehittymättömyys tai tuotantosuuntautuneisuus. Yhteiskuntatasolla yhteistyötä rajavat esimerkiksi lait, jotka pyrkivät takaamaan vapaan kilpailun sekä vallitseva kilpailutilanne. (Boxberg ym. 2001, 31–32.)



### 3 MATKAILUALAN OMINAISPIIRTEET

Suomessa matkailuun vaikuttaa luonnollisesti vuodenaikojen vaihtelu. Toisaalta vaihtelevuus on etu, mutta toisaalta matkailu vilkastuu kesäsesongin ajaksi ja vastaavasti hiljenee muina aikoina. Puustisen ja Rouhiaisen (2007, 107–108) mukaan koko 2000-luvun ajan hiljaisimmat matkailukuukaudet ovat olleet marraskuu ja tammikuu. Voimakkaiden sesonkivaihteluiden vuoksi useat matkailuyrittäjät pyrkivätkin tekemään kesän aikana lähes koko vuoden tulot. Hiljaisemmille kuukausille toimivien vetovimatekijöiden kehittäminen onkin haastavaa.

#### 3.1 Matkailu

Yhdistyneet kansakunnat (YK) julkaisi vuonna 1979 määritelmän kansainvälisestä matkailijasta, jotta matkailua pystyttäisiin mittaamaan ja tutkimaan kansainvälisesti luotettavalla tasolla. Tuo määritelmä on edelleen käytössä useissa maissa. Määritelmä perustuu matkailun sekä matkustamisen ominaispiirteisiin, joihin kuuluu matkustaminen eli fyysinen liikkuminen paikkojen välillä, matkan kesto ja tarkoitus. Matkailijalla tarkoitetaan henkilöä, joka matkustaa oman asuinpaikkakuntansa ulkopuolelle, tarkoituksenaan tehdä jotain muuta kuin työtä ja jonka matka kestää yli 24 tuntia ja alle vuoden. (Albanese, Boedeker, 2002, 15–17.)

Puustisen ja Rouhiaisen (2007, 93–94) mukaan matkailua pidetään yhteisenä toimialana, vaikka käytännössä ala muodostuu usean toimialan yrityksistä. Toimialan sijaan voitaisiin mieluummin puhua matkailuklusterista, joka on se kehys, jossa erilaiset matkailutoimijat työskentelevät. Klusterissa on mukana hyvin laaja kirjo eri toimialojen yrityksiä ja matkailutoimialaan voidaankin laskea kuuluvaksi yrityksiä, joiden tulot ovat riippuvaisia välillisesti tai välittömästi matkailusta.

Puustiainen ja Rouhiainen (2007, 93–94) jatkavat, että ensisijaisesti toimialaan kuuluvat sellaiset toimijat, jotka saavat välitöntä matkailutuloa, esimerkiksi henkilöliikenne, majoitus-, ja ravitsemuspalvelut. Tällaiset yritykset saavat tulonsa matkailutuotteiden-, ja palveluiden tuottamisesta, myynnistä tai välittämisestä. Lisäksi toimialaan lasketaan kuuluvaksi myös toimijat, joille matkailutulo eli ole pääasiallinen tulonlähde. Nämä yritykset saavat tulonsa välillisesti, esimerkiksi myymällä tuotteita ensisijaisille matkailuyrityksille tai matkailijoille, esimerkkinä paikalliset vähittäiskauppanalalla toimivat yritykset.

Alan klusterimaisuus lisää alan mahdollisuuksia kehittää monipuolisia tuotteita. Samalla se on kuitenkin suuri haaste alan kehittymiselle. Erilaisen perinteisten rajojen ylittäminen luo kuitenkin kokonaan uusia tuotteita ja palveluja. Tulevaisuudessa puhutaan ehkä elämysklusterista, matkailuklusterin sijaan. (Puustinen & Rouhiainen, 2007, 93.) Seuraavassa kappaleessa käydään tarkemmin läpi asiakkaiden tarpeiden muuttumista perin-

teisestä matkailusta yksilöidympien ja elämyksellisempien matkailutuotteiden kulutukseen.

Useiden matkailualan analyttikoiden mielestä matkailussa on meneillään murrosaika, joka voi lisätä kysynnän määrää. Murroksessa on mukana kaksi ryhmää, joiden kummankin olo markkinoilla lisää kysyntää, koska ryhmien tarpeet ovat erilaiset. Niin sanottu ”vanha matkailu” on vastannut kuluttajien tarpeeseen paeta arkipäivän rutiineja, usein erityisesti työpainetta, ennustettaviin ja samankaltaisiin aurinkolomakohteisiin. ”Vanhan matkailun” kuluttajat ovat usein olleet melko kokemattomia matkailijoita ja he ovat tyytyneet melko valmiisiin paketteihin, joita on ollut jo tarjolla matkatoimistoilla. ”Uuden matkailun” ominaisuuksiin kuuluu taas kokeneemmat matkailijat, yksilöidymät kohteet sekä huoli matkailun ympäristövaikutuksista kohteessa. Nämä kuluttajat haluavat lomansa olevan täynnä yllätyksiä, unohtumattomia uusia ja erilaisia kokemuksia. Heille matka on osa omaa elämää, ei pakoa siitä. (Page, 2007, 252.)

### 3.2 Maaseutumatkailu

Käsitettä maaseutumatkailu voidaan tarkastella vasta, kun on määritetty mitä tarkoitetaan maaseudulla. Maaseutu voidaan määritellä useilla eri tavoilla ja määritelmä vaihtelee maailmanlaajuisesti. Mikäli maaseutu määritellään kuten Ahlstedt & Niemi sen määrittelevät (2002, 14), sillä voidaan käsittää postinumeroalueittain jaettuja alueita, joissa väestötiheys on alle 50 asukasta neliökilometriä kohden. Näin kolmasosa suomalaisista asuu maaseudulla. Hattulan kuntaa voidaan pitää maaseutuna, sillä 1.1.2011 kunnan asukastiheys oli 27 asukasta neliökilometriä kohden (Kuntien pinta-ala ja asukastiheys 1.1.2011, 2011).

Lisäksi tilastokeskuksen mukaan Hattulan kunta kuuluu kaupunkien läheiseen maaseutuun ja on taajaan asuttu kunta. Taajaan asutussa kunnassa väestöstä vähintään 60 %, mutta alle 90 % asuu taajamissa ja suurimman taajaman väkiluku on 4000–15 000 asukasta. (Tilastokeskus, Palvelun alueet ja aluetyypit 1.1.2009 tilanteen mukaan, 2009). Hattula on Hämeenlinnan kaupungin rajanaapuri, jolloin merkittävästi suuremman kaupungin vaikutus näkyy Hattulan liiketoiminnassa ja vaikuttaa myös matkailuun.

Maaseutumatkailu perustuu maaseudun perinteisiin piirteisiin, edellytyksiin ja voimavaroihin, esimerkiksi luontoon, maisemaan ja kulttuuriin. Maaseudulla matkailun elinkeino- ja yritystoiminta on usein pienyritysjyyttä joko päätoimisena tai usein maatilatalouden sivutoimena. (Hemmi, 2005, 185.) Maaseutumatkailua ei voida pitää itsenäisenä toimialana, vaan sen sisältämät palvelut voidaan jakaa kuten muutkin matkailutoimialat esimerkiksi ravitsemis-, majoitus- ja ohjelmapalveluihin. Kaikkea maaseudulla tapahtuvaa matkailua ei kuitenkaan maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän mukaan voida pitää maaseutumatkailuna. Maaseutumatkailun arvolahtekohtina tulisi pitää ympäristövastuullisuutta, terveyttä ja maaseudun kulttuuriperinnön vaalimista. (Maaseutumatkailun määrittely, n.d.).

Komppula & Heikkinen (2006, 48) kuvaavat kuitenkin Borgin (1997) maaseutumatkailun määritelmää. Tämän mukaan maaseutumatkailuna

voidaan yleisesti pitää matkailua, joka suuntautuu turistikeskuksien ja tiheästi asuttujen taajamien ulkopuolelle. Yhtenä tunnuspiirteenä ovat pienet yritykset, jotka tarjoavat yksilöllistä palvelua.

Jo aiemmin mainittuun Pagen (2007, 252) määrittelemään uuteen matkailuun kuuluu tietoisuus ja huoli matkailun ympäristövaikutuksista. Maaseutumatkailua voidaan seuraavien määritelmien mukaan tutkijan mielestä pitää uutena matkailuna, sillä näihin määritelmiin liittyy usein ympäristön ja luonnonläheisyys osana matkailua.

Maaseutumatkailusta voidaan erotella muutamia eri alueita. Maaseutumatkailu voi sisältää maatilamatkailua, jossa matkustuskohde ja toiminta liittyvät suoraan maatalaan ja sen toimintoihin, mutta myös esimerkiksi museokäynteihin, työnäytöksiin tai paikallisiin tapahtumiin. Ympäristö-, ja ekomatkailu suuntautuvat usein jopa koskemattomille luonnonalueille tai esimerkiksi luonnonsuojelualueille. Samalla ne pyrkivät hyödyttämään paikallisia yhteisöjä ja kulttuuria ja suojelemaan ympäristöä aktiivisesti. Matkailuun liittyy tällöin usein erilaisia oppimiskokemuksia. Lisäksi maaseutumatkailun alueista voidaan vielä erottaa niin sanottu vihreä matkailu, joka on perinteistä massaturismia ympäristöystävällisempää ja jossa panostetaan kestäväen kehityksen ratkaisuihin. (Sharpley J. & R., 1997, 5–7.)

Suomessa tapahtuva maaseutumatkailun kysyntä vaihtelee voimakkaasti kausittain. 2000-luvulla hiljaisimmat kuukaudet ovat olleet tammikuu ja marraskuu. Usein yrityksen tavoitteena onkin kerätä lähes koko vuoden tulot kesä-elokuun aikana. Esimerkiksi vuokramökkien käyttöastetta on pyritty parantamaan sesonkien välillä. Tätä edistää erityisesti se, jos paikakunnalla on tarjolla korkeatasoisesti varustettuja mökkejä, jotka sopivat myös talvikäyttöön. Maaseutumatkailua on pyritty kehittämään monilla erilaisilla projekteilla, ja yksi monista tavoitteista on juuri kausittaisten vaihteluiden tasoittuminen. Lisäksi projekteilla tavoitellaan liikevaihdon kasvua, osaamisen karttumista, verkostoitumista, investointeja sekä pyritään kasvattamaan kysyntää Venäjällä. (Puustinen & Rouhiainen, 2007, 107–108.)

### 3.3 Matkailutuote

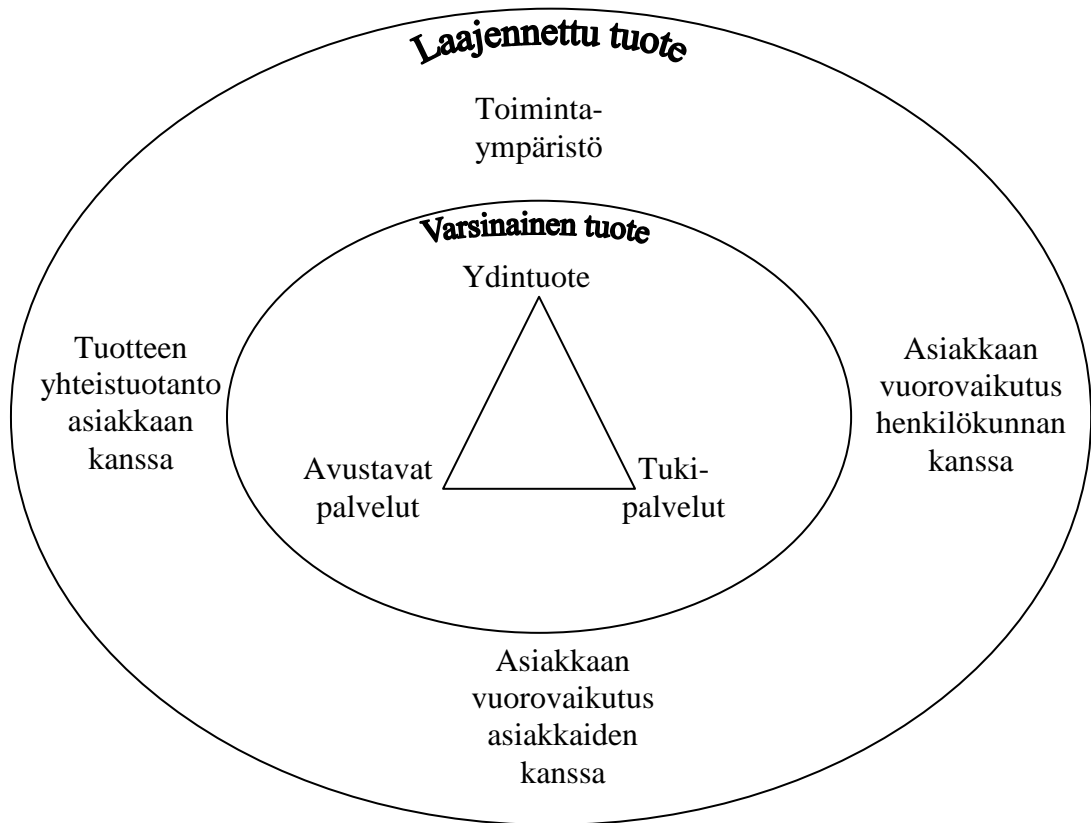
Tuote on monikerroksinen kokonaisuus, jota kuvataan yleistyneellä tuotteen kolmikerroksisuusmallilla. Mallin keskellä on ydintuote, joka on se konkreettinen tuote, jonka asiakas ostaa. Ydintuotetta ympäröi mielikuva-tuote, joka muodostuu esimerkiksi tuotteen nimestä, väristä, maineesta ja palveluympäristöstä. Uloimmaisena mallissa on oheispalvelut, jotka ovat erilaisia lisäpalveluita, jotka voidaan liittää tuotteeseen, ja jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa. (Lahtinen & Isoviita, 2004, 77.)

Palvelutuote syntyy asiakkaan ja henkilökunnan yhteistuotantona. Syntyäkseen tuote tarvitsee asiakkaan, joka on vuorovaikutuksessa palvelutuottajan kanssa. Esimerkiksi asiakas, joka tulee hotelliin ja keskustelee aulassa henkilökunnan kanssa. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa myös vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutuksen suuren osuuden

myötä tärkeä osa palvelukokemusta on ympäristössä vallitseva ilmapiiri. (Kotler, Bowen, Makens, 2003, 305-306.)

Matkailutuote on luonteeltaan palvelu. Näin matkailutuotetta tarkastellessa täytyy kiinnittää erityistä huomiota palveluiden erityispiirteisiin. Palveluiden aineettomuudesta seuraa se, että tuotetta ei voida varastoida eikä patentoida, eikä sitä voida markkinoida tai esitellä sellaisenaan. Palvelun eräs haasteista onkin se, että kysynnän ja tarjonnan huiput saavutetaan eri aikaan. Siinä missä tavaroita voidaan valmistaa varastoon odottamaan kysyntähuippuja, palvelun kysynnän määrä on riippuvaista esimerkiksi asiakkaiden käytössä olevasta ajasta ja sääolosuhteista. Aineettomuuden takia epäonnistunutta palvelukokemusta ei voida korvata asiakkaalle. Myös laadun mittaaminen on vaikeampaa, koska suurin osa palveluista on henkilökohtaista vuorovaikutusta ja kokemus on aina hyvin yksilöllinen. Palveluun voi kuitenkin liittyä aineellisia osia, kuten esimerkiksi ruoka tai matkamuistot. Palvelun aineellisiakin osia voidaan arvioida vasta käytön aikana tai sen jälkeen. Yleinen alan tutkimuksissa käytetty määritelmä matkailutuotteelle esittää käsitteen pakettina, joka koostuu viidestä osasta: kohteen vetovoimatekijöistä ja palveluista, saavutettavuudesta, kohteen mielikuvista sekä hinnasta. (Komppula & Boxberg, 2005, 10-11.)

Palvelutuotteen kannalta voidaan puhua myös ydintuotteesta, mutta huomioon täytyy ottaa aineettoman palvelun ominaisuudet. Ydintuotteena voi olla esimerkiksi majoituspalvelujen tuottaminen, jossa asiakkaan hyöty on unen tarpeen tyydyttäminen. Varsinainen tuote syntyy kun yhdistetään ydintuote ja tuki-, ja avustavat palvelut. Näitä voivat olla kaikki tekijät, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaan unentarpeen tyydyttämiseen, esimerkiksi sängyn koko ja huoneen lämpötilan säätömahdollisuus. Yritysten varsinaiset tuotteet ovat usein samankaltaisia, joten yrityksen on syytä erottua kilpailijoista laajennetulla tuotteella. Laajennettu tuote sisältää palveluympäristön, vuorovaikutuksen asiakkaan ja yrityksen sekä muiden asiakkaiden välillä ja saatavuuteen liittyvät tekijät (Komppula & Boxberg, 2005, 13-14.) Kuvassa kaksi on kuvattu tuotteen kolmikerroksisuutta Kotlerin, Bownesin ja Makensin mukaan.



Kuva 2. Tuotteen tasot (Kotler, Bowen, Makens, 2003, 305).

### 3.4 Matkailualan kilpailu

Kilpailun käsite saattaa tulevaisuudessa muuttua matkailualalla. Tuotteista on tulossa elämyksiä, jotka kilpailevat perinteisten matkailutuotteiden kanssa. Lisäksi ala on verkostoitumassa yhä laajemmin. Tulevaisuudessa yritykset eivät enää kilpaile toisiaan vastaan, vaan yhdessä muita verkostoja vastaan. (Puustinen & Rouhiainen, 2007, 40.)

Kilpailutilanteella kuvataan yrityksen suhdetta muihin saman toimialan yrityksiin. Kilpailutilanne muodostuu kilpailijoiden määrästä, koosta, sijainnista toimialalla, kilpailijoiden tarjoomasta sekä millainen muiden tarjooma on omaan tarjoomaan verrattuna. Lisäksi kilpailutilanteeseen vaikuttaa kunkin yrityksen kilpailuedut muihin nähden sekä kilpailu alalla yleisesti. (Puustinen & Rouhiainen, 2007, 38.)

Matkailualalla kilpailu on voimakasta, sillä tuotteet eivät ole olemassa kuin asiakkaiden mielikuvissa ja matka voi suuntautua minne vain. Matkailijat ovat myös hinta- ja laatu tietoisia, mikä nostaa matkailutuotteen laadun vaatimuksia. Kohteen valintaan vaikuttaa tietysti sen hetkiset trendit ja muutokset ympäristössä sekä erilaiset lainsäädännöt. (Puustinen & Rouhiainen, 2007, 26.)

Alalta voidaan tunnistaa neljä erilaista markkinatilannetta, joissa yritykset joutuvat kilpailemaan. Se miten yritys pystyy vastaamaan kilpailun asettamiin haasteisiin, riippuu siitä osaako yritys tunnistaa kilpailijansa. Mat-

kailuyritysten on syytä seurata tilannetta muuallakin kuin oman sektorinsa sisäpuolella. Ensimmäisessä markkinatilanteessa yritys kilpailee omilla ydinpalveluillaan vastaavia palveluita tarjoavien yritysten kanssa. Tästä voi olla esimerkkinä kaupungin keskustan hotellit, jotka kilpailevat samoista asiakkaista, esimerkiksi liikematkustajista. Toisessa markkinatilanteessa yrityksen kilpailijoina on erilaisia yrityksiä, mutta sellaisia, jotka kuuluvat samaan tuoteryhmään palveluiden tarjonnassa. Tässä tilanteessa kohderyhmät ovat erilaisia, vaikka niillä kaikilla on sama perustarve. Esimerkkinä tilanne jossa keskustahotellit kilpailevat kaikkien majoituspalveluvaihtoehtojen kanssa, sekä keskustassa että taajamassa. Kolmannessa markkinatilanteessa yritys kilpailee jo kokonaisten matkailupalvelujen tarjonnassa. Tällöin kilpaillaan elämysten tarjoamisesta ja kohderyhminä on hyvin erilaisia ihmisiä. Esimerkkinä keskustahotelli voi kilpailla alueen ohjelmapalveluiden tuottajien kanssa. Neljännessä markkinatilanteessa matkailuyritys kilpailee kuluttajien huomiosta ja valinnoista. Tämä on laajan markkinatilanne, jossa kuluttaja on tekemässä päätöstä matkailun ja jonkin toisen palvelun tai tuotteen, esimerkiksi television oston, välillä. (Albanese & Boedeker, 2002, 51–52.)

Kilpailuetu on keino, jolla matkailuyritykset voivat saavuttaa paremman aseman markkinoilla. Markkinoinnin kilpailuetuja käydään tarkemmin läpi myöhemmin tässä kappaleessa 4P-teorian kautta. Tarkemmin niistä käsitellään jo tässä kustannustehokuutta ja ainutlaatuisuutta. Kustannustehokkuus on mahdollista saavuttaa, mikäli yritys pystyy tuottamaan palveluita kilpailijoihin edullisemmin. Näin voi olla esimerkiksi, jos tuotantoa on tehostettu tai yritys on pystynyt solmimaan edullisen sopimuksen alihankkijoiden kanssa. Ainutlaatuisuus voi liittyä yrityksen tuotteeseen, imagoon tai toimintaan. Tällöin hinta ei ole tärkein kriteeri asiakkaan tehdessä valintoja. Etu saavutetaan kun asiakkaat huomaavat tuotteen omaleimaiseksi ja kun yritys osaa korostaa näitä ainutlaatuisia ominaisuuksia ylivoimaisiksi muihin verrattuna. (Albanese & Boedeker, 2002, 53–54.)

Kilpailustrategia puolestaan hyödyntää kilpailueduilla jo saavutettua asemaa markkinoilla ja perustaa toimintansa näihin etuihin. Erilaistaminen voi olla yrityksen kilpailustrategia, kun asiakas kokee yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut ainutlaatuisina. Yritys korostaa näitä ainutlaatuisia ominaisuuksia ja käyttää niitä palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa sekä mielikuvien luomisessa. Onnistuessaan erilaistaminen palvelee yritystä myös taloudellisissa taantumisissa, sillä kun yritys eroaa tarpeeksi kilpailijoistaan, sen ei tarvitse lähteä hintakilpailuun mukaan edes taantumien aikana. Kun yrityksen strategiana on keskittyminen, yritys keskittyy tarjoamaan ja kehittämään palveluita alueellisesti tai asiakasryhmältään pienen sektorin. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi erilaisia extreme-matkoja tarjoavat yritykset. Tässä opinnäytetyössä laajemmin käsitellään myös ketjuuntumista ja verkostoitumista kilpailustrategiana. Ketjuuntumisen kautta yritys pyrkii laajentamaan markkinaosuuttaan ja saamaan aikaan kustannussäästöjä. Suuremmille matkailualan yrityksille yhteistyöverkostot tarjoavat esimerkiksi helpompia keinoja päästä kansainvälisille markkinoille. (Albanese & Boedeker, 2002, 53–54.) Tässä opinnäytetyössä yhteistyöverkoston etuina nähdään myös markkinointi ja tunnettuutta kasvattavat edut sekä palvelupakettien laajeneminen.

### 3.5 Matkailun markkinointi

Markkinoinnin käsite on laaja ja sen merkitys vaihtelee tilanteen ja yrityksen mukaan. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi mainontaa, tuotekehitystä, viestintää tai kampanjointia. Matkailussa markkinointia on myös tourism promotion, myynninedistäminen. Suomessa tällaista myynninedistämistä tehdään lähinnä julkisin varoin esimerkiksi kuntien ja niiden alueorganisaatioiden sekä Matkailun edistämiskeskuksen toimesta. (Puustinen & Rouhiainen, 2007, 13–14.)

Kun tarkastellaan palveluyhteisöjen markkinointia, täytyy ottaa huomioon, että koko toiminta itsessään on markkinointia, eikä erillisiä markkinointitoimia välttämättä ole. Hyvä palvelu muodostuu useasta tekijästä. Hyvään palveluun kuuluu luonnollisesti hyvä laatu sekä palveluntuotanto. Näiden lisäksi muita tekijöitä ovat palvelupaketit sekä palvelukulttuuri. Palvelujärjestelmä määrittelee kunkin yrityksen kohdalla mitä kunkin hyvään palveluun kuuluu. (Lahtinen, Isoviita, 2001, 50.)

Markkinoinnin merkitys muuttuu tilanteen ja yrityksen mukaan, mutta siihen ovat myös vaikuttaneet erilaiset trendit vuosikymmenien aikana. Nykyisin voidaan markkinointi määritellä toiminnaksi, jonka tarkoituksena on varmistaa asiakkaiden tyytyväisyys. Nykyisin ollaan myös sitä mieltä, että asiakkaan tulee ohjata yrityksen toimintaa, eikä niin, että yritys ohjaa asiakkaan ratkaisuja. Markkinointi on käsitteenä laaja kokonaisuus ja niinpä sitä voidaan toteuttaa käytännössä usealla tasolla. Ulkoinen markkinointi suuntautuu yrityksen ulkopuolelle, suurille massoille, joihin kuuluvat myös yrityksen asiakkaat. Vuorovaikutusmarkkinointia käytetään esimerkiksi myyntitilanteessa. Vuorovaikutusmarkkinoinnilla on suurin merkitys sillä hetkellä, kun asiakas tekee ostopäätöksen. Se on siis asiakkaan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen niin sanottu totuuden hetki. Muiden markkinoinnin tasojen lisäksi yritykset markkinoivat itseään myös omalle henkilöstölleen sisäisen markkinoinnin keinoin, esimerkiksi koulutuksella, sisäisellä tiedottamisella ja johdonmukaisella esimiestoiminnalla. Sisäisellä markkinoinnilla on suuri merkitys sillä perusväittäjä on, että sisäisesti heikko yritys ei voi olla ulkoisesti vahva. (Lahtinen, Isoviita, 2001, 11.)

Markkinointia voidaan tarkastella myös sen mukaan, tarkoitetaanko tapaa toimia vai tapaa ajatella. Nämä lähestymistavat eivät sulje toisiaan pois, vaikka yrityksen käytännöt usein painottuvat niistä toiseen. Kaikkiaan matkailuyrityksen markkinoinnissa voidaan nähdä kolme erilaista näkökulmaa. Markkinoinnin kilpailukeinoihin perustuvassa markkinoinnissa suunnitellaan ja johdetaan yrityksen eri toiminta-alueita. Suhdenäkökulma taas keskittyy yrityksen ja asiakkaiden välisten suhteiden suunnitteluun ja ylläpitoon. Verkostonäkökulman mukaisesti toimiva yritys pohtii omaa asemaansa verkostossa. (Puustinen & Rouhiainen, 2007, 11–13.)

Matkailun markkinoinnin selkein erityispiirre on tuotteen aineettomuus, mikä aiheuttaa haasteita markkinoinnille. Matkailutuotetta markkinoidessa täytyy käyttää fyysisiä elementtejä, joilla havainnollistetaan aineetonta, kuten esitteitä, henkilökunnan asusteita ja palveluympäristöä. (Puustinen & Rouhiainen, 2007, 188.)

Hyvin tunnettu markkinoinnin teoria on markkinointimix eli markkinoinnin kilpailukeinot, joka tunnetaan myös 4P:nä. 4P muodostuu tuotteesta (product), hinnasta (price), saatavuudesta (placement) ja markkinointiviestinnästä (promotion). Kun kyseessä on aineeton matkailun markkinointi, tarvittavien kilpailukeinojen määrä kasvaa, jolloin puhutaan 7P:stä. Tällöin 4P:hen lisätään prosessit (processes), henkilöstö (personnel) ja palveluympäristö (physical evidence). Kilpailukeinoja täytyy lisätä 4P:hen, koska alkuperäinen malli ei ota huomioon kaikkia palvelun markkinoinnin näkökulmia. (Puustinen & Rouhiainen, 2007, 79.)

Lisätyistä kilpailukeinoista henkilöstö eli personnel voi olla toisten teorioiden mukaan myös ihmiset, people, erityisesti kun 7P:tä käsitellään matkailualalla. Tällöin ihmiset-ryhmään kuuluvat sekä vierailijat, henkilökunta ja paikallinen yhteisö. Nämä kaikki ryhmät vaikuttavat matkailijan kokemukseen, ja niiden vaikutusta markkinointiin tulee pohtia. Vierailijat ovat niitä kuluttajia, matkailijoita, jotka vierailevat samassa paikassa samaan aikaan. Matkailukokemus muodostuu osittain siitä vuorovaikutuksesta, jota vierailijoilla on keskenään. Henkilökunta on yrityksen työntekijät, jotka voidaan jaotella kahteen, jopa kolmeen osaan. Ensimmäisen ryhmän kanssa matkailijat ovat henkilökohtaisesti tekemisissä, toisen ryhmän henkilökunta tukee ensimmäisen ryhmän työtä ja lisäksi on kolmas ryhmä, joka tarjoaa omia palvelujaan kummallekin edeltäneelle ryhmälle. Matkailijan kokemukseen vaikuttaa myös se, miten paikallinen yhteisö toimii matkailijoiden kanssa: suhtaudutaanko heihin ystävällisesti vai vihamielisesti. Palveluympäristöön kuuluvat kaikki ne asiat jotka matkailija pystyy havaitsemaan. Lisäksi palveluiden ollessa kyseessä prosesseilla on suuri vaikutus onnistuneeseen palvelukokemukseen. Matkailualalla prosessi muodostuu henkilökunnan ja asiakkaiden vuorovaikutuksesta, muita osallisia prosesseissa voivat olla esimerkiksi automaattiset puhelinpalvelut, opasteet alueella jne. Matkailualan tuotekokemus muodostuu prosessista ja sen lopputuloksesta. (Middleton, Clarke, 2001, 94–102.)

### 3.6 Matkailu Kanta-Hämeessä

Matkailun kehittäminen on otettu yhdeksi Hämeenlinnan kaupungin painopistealueeksi. Suomessa matkailu on keskittynyt Pohjois-Suomeen, rannikoille sekä pääkaupunkiseudulle. Lisäksi Itä-Suomi on suuri matkailullinen alue. Keskelle jäävä Häme onkin suurten haasteiden edessä, sillä matkailutulot Hämeessä vastaavat 3 % koko Suomen matkailutuloista. (Salo, haastattelu 20.10.2011.)

Kanta-Hämeen alueella matkailulla on merkittävä rooli sekä työllistäjänä että tulojen saannin kannalta. Matkailu rakentaa merkittävästi alueen imagoa. Vuonna 2008 haastateltiin laajasti alueen matkailuyrittäjiä sekä käyntikohteiden edustajia, rahoittajia ja päättäjiä. Poikkeuksetta kaikki haastatteluihin vastanneet (yhteensä 162 yritystä) pitivät matkailun asemaa maakunnassa vahvana, sekä erityisesti viime vuosina kasvaneena toimialana. Haastatteluista kävi myös ilmi, että Hämeenlinnan seudulla matkailun asemaa pidettiin vahvana ja siihen oltiin valmiita myös panostamaan tulevaisuudessa. Myös Riihimäen ja Forssan seuduilla matkailun asemaa pi-



dettiin vahvana, mutta samalla yrittäjät kokivat, ettei matkailun asema ole näillä seutukunnilla yhtä vahva kuin Hämeenlinnassa. (CreaMentors Oy, 2008, 5-6.)

Matkailun kehittämisen painopisteet ovat kokous- ja kongressimatkailun kehittämisessä sekä erilaisten harrastematkailun mahdollisuuksien kehittämisessä. Hämeenlinnan seudulla panostetaan golfmatkailun kehittämiseen ja Forssan seudulla ratsastukseen ja hevosiin liittyvän matkailun kehittämiseen. Riihimäen seudulla hyödynnetään Lopen Räyskälän ilmailukeskusta, mikä on Pohjoismaiden vilkkain purjelentokeskus sekä Riihimäen kansainvälisiä erämessuja. Lisäksi koko Kanta-Hämeen alueella pyritään kehittämään palveluita ja tuotteita, jotka perustuvat luonto- ja erämatkailuun sekä luomaan palvelukokonaisuuksia, jotka palvelevat lapsiperheitä sekä erilaisten harrastematkailijoiden tarpeita. (CreaMentors Oy, 2008, 11-17.)

Kanta-Hämeen alueen vahvuutena ovat voimakkaat matkailua edistävät toimijat kuten Hämeen Matkailu Oy sekä Kehittämiskeskus Oy Hämeen matkailutiimi (CreaMentors Oy, 2008, 7). Tarkemmin Kanta-Hämeen matkailullisen toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia on kuvattu kuviossa 1. Erityisesti Hämeen Matkailu Oy on joutunut muuttamaan toimintaansa ja organisaatorakennetta viime aikoina taloudellisista syistä. Muutoksista huolimatta toiminta pyritään säilyttämään yhtä laadukkaana, vaikka Venäjälle suuntautunut myynti onkin loppunut. (Tiitola, puheenvuoro 21.9.2011.)

Kehittämiskeskus Oy Häme on vuonna 2000 perustettu elinkeinoyhtiö, jonka osakkaina ovat Hämeenlinnan kaupunki sekä Hattulan ja Janakkalan kunnat. Sen tehtävänä on edistää alueen elinkeinopolitiikkaa ja lisätä kilpailukykyä, vetovoimaa sekä kansainvälistymistä. Matkailua Kehittämiskeskus pyrkii edistämään markkinoinnilla sekä yhteistyön ja esimerkiksi hankkeiden koordinoinnin kautta. (Kehittämiskeskus Oy Häme, 2010.) Kanta-Hämeen alueella toimii tällä hetkellä kaksi matkailun kehittämiseen ja verkostoitumiseen liittyvää projektia.

InFACTo – International Food and Activity Tourism -hankkeen tavoitteena on kehittää kansainvälisiä matkailutuotteita. Mukana toiminnassa on neljä suomalaista ja yhdeksän virolaista kumppania. Hankkeen koordinoijana toimii Kehittämiskeskus Oy Häme. Hanke mahdollistaa mm. opintomatkoja, yhteismarkkinointia ja muita erilaisia tilaisuuksia. Yritykset voivat osallistua hankkeeseen maksutta. Hankkeessa toimii mm. ammatti- ja ammattikorkeakouluja sekä Virossa että Suomesta. (Kehittämiskeskus Oy Häme, n.d.) Myös Hämeen ammattikorkeakoulu toimii mukana tässä hankkeessa yhteistyössä Tarton yliopiston kanssa. Hämeen ammattikorkeakoulun rooli hankkeessa tutkimuksellinen, sillä hankkeeseen liittyy kaksi tutkimusta. Hankkeen tarjoamaa tutkimusmahdollisuutta hyödynnetään opetuksessa. (Helin, haastattelu 18.10.2011.)

Lisäksi alueella toimii erityisesti pienille matkailuyrittäjille suunnattu OIVA-koulutusohjelma. Hanketta koordinoi Hämeen Matkailu Oy. Tarkoituksena on tuottaa yrityksille yhteisiä tuotteita ja palveluja ja auttaa erilaisten virastojen kanssa toimimisessa. Lisäksi tavoitteena on luoda kulle-

## Matkailualan yritysten ja organisaatioiden verkostoituminen Hattulassa

kin hankkeeseen osallistuvalla yrityksellä liiketoimintasuunnitelma. Tässä hankkeessa on mukana myös Hattulalaisia yrittäjiä. (Hämeen Matkailu Oy, n.d.)

<p><b>VAHVUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hyvä sijainti suhteessa eteläisen Suomen asutusliikenne- ja yrityskeskittymään</li> <li>•Kansainvälinen saavutettavuus Helsinki-Vantaan, Turun ja Tampereen lentokenttien kautta</li> <li>•Kokous- ja kongressimatkailun viime vuosien voimakas kehitys Hämeenlinnan seudulla: Useita laadukkaita kokousmatkailukohteita ja -palveluja</li> <li>•Investoinnit: Verkatehdas, Aulanko, Vanajanlinna</li> <li>•Kärkikohteet Aulanko, Vanajanlinna, Verkatehdas</li> <li>•Voimakkaat toimijat Hämeen Matkailu Oy, Häme Convention Bureau sekä Kehittämiskeskus Oy Hämeen Matkailutiimi</li> <li>•Valtakunnan tasolla hyvät harrastamisen puitteet: golf, ratsastus, harrasteilmailu</li> </ul>	<p><b>HEIKKOudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Forssan ja Riihimäen seuduilla koetaan maakunnallisen yhteistyön olevan hyödyttään epätasapainossa suhteessa Hämeenlinnan seutuun</li> <li>• Ei juuri ole valmiita kansainvälisiä tuotteita eikä siten asiakkaita</li> <li>• Seutujen välinen yhteistyö matkailun kehittämisessä ei toimi</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Suomessa palveluliiketoiminnan kasvun merkitys tunnustettu ja tunnistettu</li> <li>•Kansainvälistymisen tuomat mahdollisuudet – aika kypsä niin yritysten kuin toimintaympäristön puolesta aitoon kv.kasvuun</li> <li>•Tahtotila ylimaakunnalliseen yhteistyöhön luo uusia mahdollisuuksia</li> <li>•Puitteiden lisäksi sisällöt tarjoavat syyn matkustaa</li> <li>•Venäjän markkinat työ- ja vapaa-ajan matkailussa kokonaan hyödyntämättä</li> <li>•Vapaa-ajan harrastaminen kasvaa – mahdollisuuksia myös matkailuun</li> <li>•Energian hintojen noustessa lähimatkailun merkitys Kasvaa (vrt. kotimaan matkailu &gt; eteläisessä Suomessa 2 milj. asukasta, lisäksi Hämeellä kansainvälisesti hyvä saavutettavuus)</li> </ul>	<p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Maailmantalouden näkymät, mm. energian hinnan kallistuminen – vaikutukset matkailijavirtoihin?</li> <li>•Jatkuvasti kiristynvä kilpailu matkailun kentällä – kaikille ei riitä asiakkaita</li> <li>•Ilmastomuutoskeskustelun negatiiviset vaikutukset matkustamiseen</li> <li>•Julkisen rahoituksen kapeneminen hidastaa kehittämistä</li> </ul>

Kuva 1: SWOT-analyysi (CreaMentors Oy, 2008, 7).

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Määrällinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen tutkimus, sillä tutkimuksen kohteena on kaikkia alueen matkailuyrityksiä ja muita alan organisaatioita koskevat kehittämissuunnitelmat. Menetelmävalinnan tarkoitus oli antaa jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa kehittämissuunnitelman jatkotoimenpiteisiin. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä internetin kautta toimivalla Webropol-ohjelmalla sekä informoituna kyselynä 21.9.2011 järjestetyssä matkailuyrittäjien aamukahvi-tilaisuudessa. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa kyselylomakkeet ja kertoo vastaajille kyselyn tarkoituksesta sekä vastaa mahdollisiin kysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 196.)

Kyselyn etuna on se, että sillä voidaan kerätä suhteellisen kustannustehokkaasti laajojakin aineistoja. Aineistoa voidaan tallentaa ja käsitellä tilastollisilla menetelmillä tietokoneen avulla, eikä tutkijan tarvitse kehittää uusia analyysimenetelmiä. Toisaalta tuloksia voidaan pitää pinnallisina ja niiden tulkinta voi muodostua ongelmaksi. Tutkija ei voi myöskään varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkittavaan aiheeseen ja onko heillä siitä riittävästi tietoa. Varmuutta ei saada siitäkään ovatko annetut vaihtoehdot olleet vastaajien mielestä sopivia. Lisäksi kyselyn heikkoutena voidaan pitää katoa, eli vastaamattomuutta. (Hirsjärvi ym., 2009, 195.)

### 4.2 Perusjoukko

Lahtisen ja Isoviidan (1998, 50–51) mukaan kokonaistutkimus on kalliimpi tehdä kuin osatutkimus. Osatutkimus eli otantatutkimus tarkoittaa tutkimusta, johon kohteeksi valitaan vain osa koko perusjoukosta. Kokonaistutkimus on kuitenkin syytä valita tutkimustavaksi, kun perusjoukossa on alle 100 jäsentä. Näin varmistetaan tulosten luotettavuus.

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jolloin kyselyn perusjoukko-  
na ovat kaikki tutkimuksen kohteena olevat yritykset (Hirsjärvi ym., 2009, 179). Hattulan matkailuyrityksiä on yhteensä 37. Perusjoukossa on myös mukana yhdistyksiä ja muita tahoja, jotka ovat voittoa tavoittelemattomia tahoja, mutta joilla on merkittävä rooli Hattulan matkailutoiminnassa. Lisäksi perusjoukkoon kuuluu organisaatioita, esimerkiksi ravitsemusalan yrityksiä, joille matkailu ei muodosta pääasiallista tulonlähdettä.

### 4.3 Lomakkeen ja kysymysten rakenne

Kysymysten huolimaton asettelu on usein suurin syy kyselyyn vastaajien väärinkäsityksiin. Tarkasti muotoillut kysymykset tekevät kyselystä luotettavamman ja vähentävät kyselyä seuraavien vaiheiden kustannuksia.

Kysymyksiä ei koskaan tule kopioida toisesta kyselystä, sillä jokaisen kyselyn kohde on hieman eri ja näkökulmat poikkeavat toisistaan. (Lahtinen & Isoviita, 1998, 71.)

Kyselylomakkeessa on yhteensä 16 kysymystä sekä kaksi tarkentavaa kysymystä, joihin vastaaja ohjattiin edellisen kysymyksen vastauksen perusteella. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden vastata kysymykseen mitä tahansa. Puoliavoimet kysymykset rajaavat vastauksen tietylle alueelle. (Mäntyneva, Heinonen, Wrange, 2008, 55.) Näitä kysymysmuotoja on kyselylomakkeessa kumpiakin yksi. Lomakkeen lopussa on täysin avoin kysymys, johon vastaajat saivat kommentoida mitä tahansa. Puoliavoimessa kysymyksessä tiedusteltiin yrityksien kolmea tärkeintä kohderyhmää.

Strukturoidut kysymykset ovat määrälliselle kyselylle tyypillisiä, sillä niitä voidaan analysoida tilastollisin menetelmin (Mäntyneva ym., 2008, 56). Kysymys voi olla myös strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto, jolloin valmiiden vastausvaihtoehtojen perään esitetään avoin kysymys (Hirsjärvi ym., 2009, 199). Strukturoituja kysymyksiä lomakkeessa on yhteensä kymmenen ja kysymystyyppien välimuotoja kuusi. Kyselylomake on kokonaisuudessaan liitteessä viisi.

#### 4.4 Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimusongelmaa syvällisemmin kuin määrällisellä tutkimuksella. Sillä pyritään vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Tutkimuksen kohderyhmästä tutkija valitsee tietoisesti tietyt henkilöt esimerkiksi heidän asiantuntijuutensa tai muun ominaisuuden vuoksi. Laadullinen tutkimus voidaan jakaa viiteen ryhmään: teema- ja syvähaastatteluihin, fokusryhmiin, havainnointiin sekä projektiivisiin menetelmiin. (Mäntyneva ym. 2008, 69-70.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty aineiston hankinnassa teemahaastatteluja, joten seuraavassa selvitetään vain teemahaastatteluiden erityispiirteitä sekä yleisesti haastattelujen tekoprosesseja.

Lahtinen ja Isoviita (1998, 63-64) eivät erottele laadullisen tutkimuksen ryhmiä kuten Mäntyneva, Heinonen ja Wrange (2008,70), vaan kertovat yleisesti henkilökohtaisista haastatteluista. Henkilökohtaisessa haastattelussa, jollainen myös teemahaastattelu on, haastattelija ja haastateltava keskustelevat aiheesta joko kasvokkain tai puhelimitse. Menetelmällä saatutetaan niin etuja kuin haittojakin määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Selkeitä etuja haastattelulla on muun muassa se, että monimutkaiset kysymykset ovat mahdollisia ja niiden aiheuttamia väärinkäsityksiä voidaan oikoa haastattelutilanteessa. Tästä on hyötyä erityisesti kun mietitään kuinka luotettavina tutkimuksen tuloksia voidaan pitää. Lisäksi haastattelija voi käyttää tutkimuksestaan oheismateriaalia, jonka avulla haastateltava saa selkeämmän käsityksen aiheesta ja pystyy näin antamaan tarkempia vastauksia. Haastattelussa kysymykset voivat olla avoimia kysymyksiä, joilla saadaan laajempia vastauksia kuin määrällisen tutkimuksen keinoin. Henkilökohtaisten haastatteluiden haasteisiin kuuluvat muun muassa me-

netelmän korkeat kustannukset ja se, että haastattelutilaisuuksia voi olla vaikea järjestää tehokkaasti. Tällöin aineiston kerääminen saattaa kestää kauan. Lisäksi haastattelija voi vaikuttaa saataviin tuloksiin eikä arkaluonteisiin kysymyksiin välttämättä saada luotettavia vastauksia. (Lahtinen & Isoviita, 1998, 63–64.)

Onnistunut haastattelu edellyttääkin keskittymistä kaikilta osapuolilta. Teemahaastattelu voi olla rakenteellisesti hyvinkin tiukka tai väljä. Mikäli rakennetta ei varsinaisesti ole, voidaan puhua syvähaastattelussa, jossa haastattelija muokkaa kysymysten rakennetta riippuen keskustelun sisällöstä. Mitä väljempi rakenne haastattelulla on, sen enemmän se vaatii taitoa ja kokemusta haastattelijalta. Virheitä voi syntyä usein myös tulkittaessa haastattelua raportoinnin yhteydessä. (Mäntyneva ym. 2008, 70–71.)

Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelujen puhtaaksi kirjoittamista. Litterointi voidaan tehdä hyvinkin tarkasti, esimerkiksi kirjoittamalla nauhoitettu haastattelu sellaisenaan raporttiin. Kaikkea haastattelujen sisältöä ei kuitenkaan tarvitse kirjoittaa tekstimuotoon. Tällöin tutkija keskittyy vain tutkimusongelman kannalta olennaisimpiin seikkoihin. (Mäntyneva ym., 2008, 76–77.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyen on tehty kolme teemahaastattelua. Näiden haastatteluiden tarkoitus oli syventää tutkijan käsitystä Kanta-Hämeen, Hämeenlinnan ja Hattulan alueella toimivien verkostojen ja hankkeiden toiminnasta. Haastatteluiden rakenne oli melko väljä, vaikka tutkijalla oli etukäteen suunniteltuja kysymyksiä. Rakenteet sekä haastatteluiden väljä litterointi ovat kokonaisuudessaan liitteissä numero kahdeksan ja yhdeksän.

#### 4.5 Luotettavuuden arviointi

Validiudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata tutkittavaa aihetta (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa kuvailemalla koko tutkimusprosessi ja perustelemalla tehdyt päätökset mahdollisimman tarkasti tutkimuksen raportoinnin yhteydessä. Tarkoituksena on saavuttaa tilanne, jossa tutkimusraportin perusteella voidaan toteuttaa samanlainen tutkimus. (Mäntyneva, Heinonen, Wrangle, 2003, 34.)

Koska kysely on toteutettu lomakkeen avulla, tutkija ei voi olla varma siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. Vastauksien luotettavuutta ei siis voida varmistaa. Lisäksi koska vastaajat ovat täyttäneet lomakkeet itsenäisesti, ei voida olla varmoja sattuneista väärinkäsityksistä. On kuitenkin oletettavaa, että vastaajat ovat olleet perehtyneitä aiheeseen, koska se koskee heidän elinkeinoaan. Lisäksi yrittäjille on useasti esitelty CreaMentors Oy:n tekemää kehittämissuunnitelmaa ja yrittäjät ovat olleet itse aktiivisesti kiinnostuneita aiheesta.

Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, miten aktiivisesti ne yrittäjät, joita yhteistyö ei kiinnosta ovat vastanneet kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli kuitenkin melko korkea, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina vastausmäärän perusteella. Vastausten määrää pyrittiin lisäämään arpomalla 50

euron rahalahjakortti kaikkien yhteystietonsa ilmoittaneiden vastaajien kesken. Vastausprosenttia pyrittiin myös kasvattamaan soittamalla kaikkiin yrityksiin ennen kyselyn lähettämistä, jotta vastauksia saataisiin kerättyä myös niiltä yrityksiltä, joita aihe ei muuten kiinnosta. Tutkijan mielestä puhelut vaikuttivat positiivisesti vastauksien määrää. Yrittäjät kiinnostuivat kyselystä enemmän kun saivat tiedon kyselystä ennen sen lähettämistä ja samalla heillä oli mahdollisuus keskustella tutkijan kanssa. Lisäksi puhelut lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta vastaajien keskuudessa, koska tuntemattomiin sähköposteihin reagoidaan usein poistamalla viestit tai jättämällä ne huomiotta. Puheluiden ansiosta vastaajat pystyivät olemaan varmoja lähettäjistä ja aiheesta.

Kysely toteutettiin 21.9.–5.10.2011 välisenä aikana, jolloin vastausaika oli kaksi viikkoa. Kyselyn toteuttamisaikana otettiin yhteyttä puhelimitse kaikkiin tahoihin, joille kysely lähetettiin sähköpostitse. Lisäksi niille organisaatioille, jotka eivät heti vastanneet kyselyyn lähetettiin 1-2 muistutusviestiä sähköpostitse. Internetin kautta tehty kysely rakennettiin Webropol-alustalle. Saatekirjeet informoituun kyselyyn sekä verkkokyselyyn ovat liitteissä kaksi ja kolme. Lisäksi muistutusviesti on liitteessä neljä.

Ensimmäiset vastaukset kyselyyn kerättiin kuitenkin informoituna kyselynä matkailuyrittäjien aamukahvi-tilaisuudessa Hattulan kunnanvirastolla 21.9.2011. Aamukahvitilaisuuksia on järjestetty Kehittämiskeskus Oy Hämeen toimesta seutukunnassa jo useampia eri paikkakunnilla. Näissä tilaisuuksissa eri tahot voivat informoida alueen yrittäjiä tapahtuneista muutoksista ja muista yrittäjiä kiinnostavista asioista, esimerkiksi uusista palveluista ja suunnitelmista. Tilaisuudessa yrittäjät voivat myös vapaasti ennalta sovittujen puheenvuorojen jälkeen jäädä keskustelemaan paikalla olevien asiantuntijoiden kanssa yritystään koskevista asioista. Tutkija järjesti itsenäisesti matkailuyrittäjille suunnatun aamukahvitilaisuuden, jotta Hattulan matkailuyrittäjille syntyisi kuva siitä, että kehittämissuunnitelma etenee. Samalla tarjoutui mahdollisuus kohdata yrittäjiä henkilökohtaisesti ja aloittaa kyselyiden kerääminen. Matkailuyrittäjien aamukahvitilaisuudessa oli yleisön lisäksi paikalla tutkija, kunnan edustajat sekä Hämeen Matkailu Oy:n edustaja

Kyselyn ohessa täytyi arvontaa varten kysyä vastaajien yhteystietoja. Jotta vastauksia ei voitaisi yhdistää yhteystietoihin, annettiin vastaajille mahdollisuus ilmoittaa yhteystietonsa erillisellä lomakkeella. Informoituun kyselyyn vastaaja joutui jättämään yhteystietonsa samaan lomakkeeseen, mutta tutkija käsitteli vastaukset ja yhteystiedot erikseen ja kirjasi vastauksen itse webropol-kyselyohjelmaan. Näin viimeistään vastausten käsittelyvaiheessa yhteystietoja ei enää voinut yhdistää vastauksiin. Taulukointi ja muu tilastointi saatiin automaattisesti webropol-ohjelman kautta.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

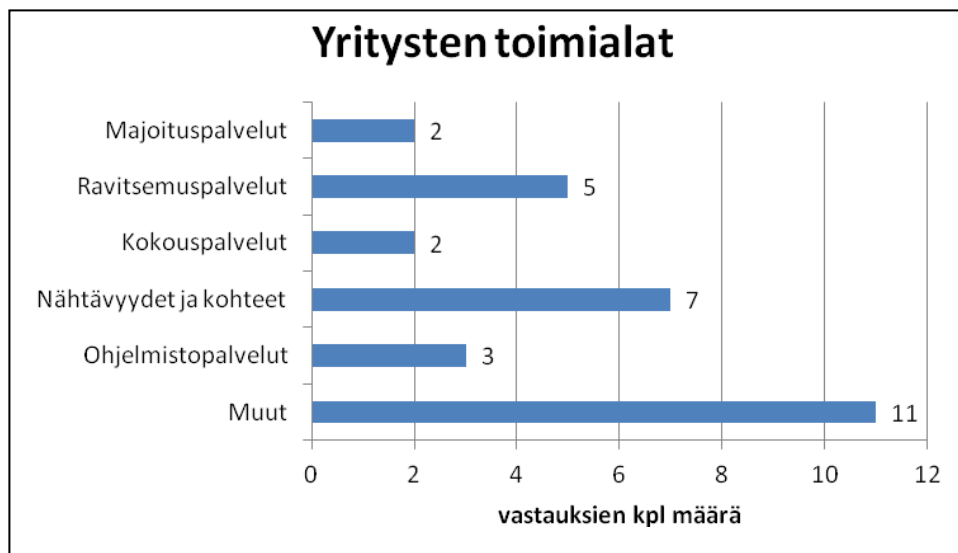
Kyselyssä oli yhteensä kahdeksan avointa kohtaa. Näistä yhteen ei tullut yhtään vastausta. Kaikki kyselyn avoimet vastaukset on listattu liitteessä kuusi. Lisäksi liitteessä seitsemän on tutkijan tekemä kohderyhmien jaottelu 12 eri ryhmään. Liitteeseen on myös kirjattu kuinka suuria kukin ryhmä on. Lukuun on laskettu mukaan kaikki maininnat riippumatta siitä kuinka tärkeinä yritykset ovat kohderyhmiä pitäneet.

### 5.1 Vastaajien ja yritysten taustatiedot

Ensimmäisillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajien perustaustatiedot. Kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan lyhyesti ketkä vastasivat kyselyyn. Tarkemmin kyselyssä haluttiin kuitenkin keskittyä itse yritysten taustatietojen keräämiseen, kuten esimerkiksi yritysten toimialoja sekä tietoja asiakkaista.

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 25 yritystä 37 yrityksestä. Tällöin vastausprosentti on noin 68 %. Vastaajista naisia oli 17 henkilöä ja miehiä kahdeksan henkilöä. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat vähintään 26-vuotiaita. Vastaajat olivat suurimmaksi osaksi 35–55-vuotiaita (yhteensä 18 vastaajaa). 56–65-vuotiaita vastaajia oli neljä ja yli 66-vuotiaita kaksi. 26–35-vuotiaiden ryhmässä oli vain yksi vastaaja.

Kuva 1: Vastanneiden yritysten toimialajakauma



Kolme vastaajista oli ilmoittanut yrityksen toimivan usealla toimialalla. Suurimpia toimialoja olivat nähtävyydet ja kohteet (7 kpl) sekä majoituspalvelut (5 kpl) ja ravitsemuspalvelut (5 kpl). Lisäksi 11 vastaajaa oli tarkentanut toimialaansa vastaamalla avoimeen täydentävään kohtaan ”muut, mitkä?”. Avoimet vastaukset sisältävät lähinnä toimialoja, jotka eivät ole ensisijaisia matkailutoimialoja tai jotka ovat selkeästi muita matkailutoimialoja kuin lomakkeessa olleet vastausvaihtoehdot. Muita toimialoja oli-

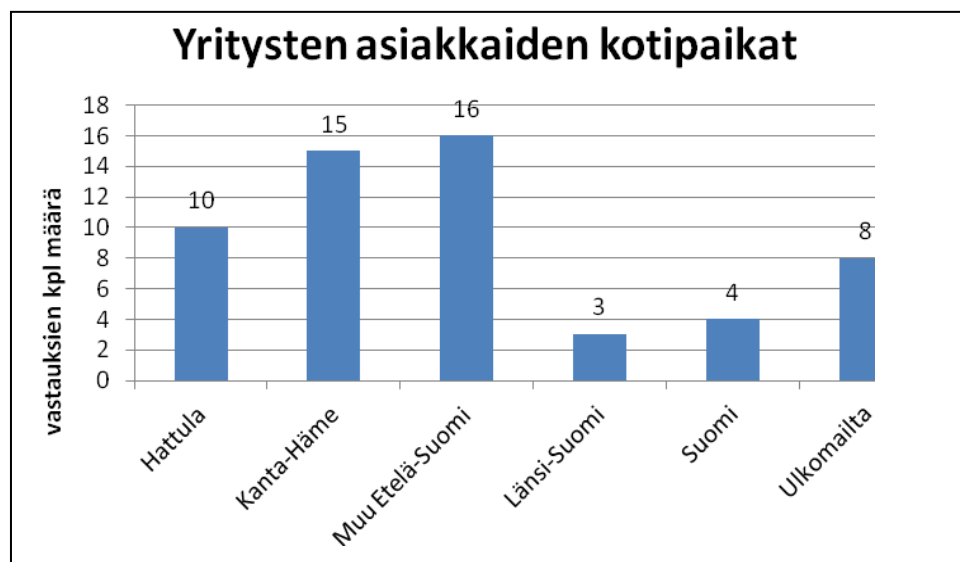
vat esimerkiksi vähittäismyynti, joukkoliikenne sekä harrasteisiin liittyvät toimialat.

Kyselyssä yritykset ilmoittivat kolme tärkeintä kohderyhmäänsä puoliaivoimilla vastauksilla. Kohderyhmiä kysyttiin puoliaivoimella kysymyksellä, koska haluttiin selvittää tärkeimmän kohderyhmän lisäksi myös muita kohderyhmiä. Kysymys haluttiin pitää avoimena, koska valmiita vastauksia olisi ollut hankala listata jokaiselle yritykselle ja organisaatiolle sopivaksi. Vastausten kirjo olikin laaja, mutta vastaukset voitiin jaotella kaikkiaan 12 eri ryhmään. Ryhmäjako on liitteessä seitsemän. Kaikkiaan tärkeimpinä kohderyhminä pidettiin yrityksiä sekä ryhmä- ja harrastematkailijoita ja perheitä. Muita kohderyhmiä olivat esimerkiksi koululaiset ja lapset, juhlapalveluiden ostajat sekä ulkomaalaiset.

Hattulan matkailuyritysten asiakkaat ovat pääasiassa kotoisin Etelä-Suomesta (64 %). Vastaajista kahdeksan oli valinnut vain yhden vastausvaihtoehdon, loput 18 vastaajaa oli valinnut useampia asiakkaiden kotipaikkoja. Kahdeksan vastaajan asiakkaat olivat pääasiassa ulkomailta. Kahden vastaajan asiakkaat ovat kotoisin vain Hattulasta. Hattulasta kotoisin olevia asiakkaita oli kymmenellä yrityksellä ja muualta Kanta-Hämeestä kotoisin olevia asiakkaita 15 yrityksellä.

Eteläsuomalaisten asiakkaiden määrää ja kohderyhmissäkin mainittujen pääkaupunkiseudulta kotoisin olevien asiakkaiden määrää voidaan selittää esimerkiksi sillä, että Hämeen Matkailu Oy:n päämarkkinointialue on ollut pääkaupunkiseutu ja Etelä-Suomi. Samalla pääkaupunkiseudun kokous- ja muut matkailupalvelut ovat olleet Hämeen Matkailu Oy:n mukaan koko Hämeen matkailun suurin kilpailija. (Tiitola, puheenvuoro 21.9.2011).

Kuva 2: Hattulan matkailuyritysten asiakkaiden kotipaikkajakauma



## 5.2 Yhteistyö

Yhteistyön nykytilannetta pyrittiin kartoittamaan kyselyssä neljällä kysymyksellä. Nykytilanteen kartoitus on tärkeää, jotta saadaan selville millaisia yhteistyövalmiuksia Hattulan matkailuyrittäjillä jo on. Kyselyssä selvi-



tettiin miten hyvin yritykset tuntevat toisensa ja onko yritysten välillä olemassa jo yhteistyötä. Lisäksi tarkentavilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään millaista yhteistyötä yritykset tekevät keskenään ja mitkä ovat syyt, mikäli yhteistyötä ei ole syntynyt yritysten välille. Tarkentaviin kysymyksiin pystyi valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon.

Kysymyksessä numero 6 selvitettiin kuinka hyvin yritykset tuntevat toistensa toimintaa. Vastaukset hajautuivat kaikkiin asteikon vaihtoehtoihin. Vastaajista 44 % eli 11 henkilöä ilmoitti tuntevansa muut alueen yritykset melko hyvin. Toisaalta seuraavaksi eniten 24 % eli 6 vastaajaa ilmoitti tuntevansa alueen muut yritykset melko huonosti, lisäksi 2 vastaajaa ilmoitti tuntevansa muut yritykset huonosti. Vastaajista kolme (12 %) ei ollut osannut arvioida miten hyvin tuntee muut alueen yritykset.

Kuva 3: Kuinka hyvin Hattulan matkailuyrittäjät tuntevat alueen muut yritykset

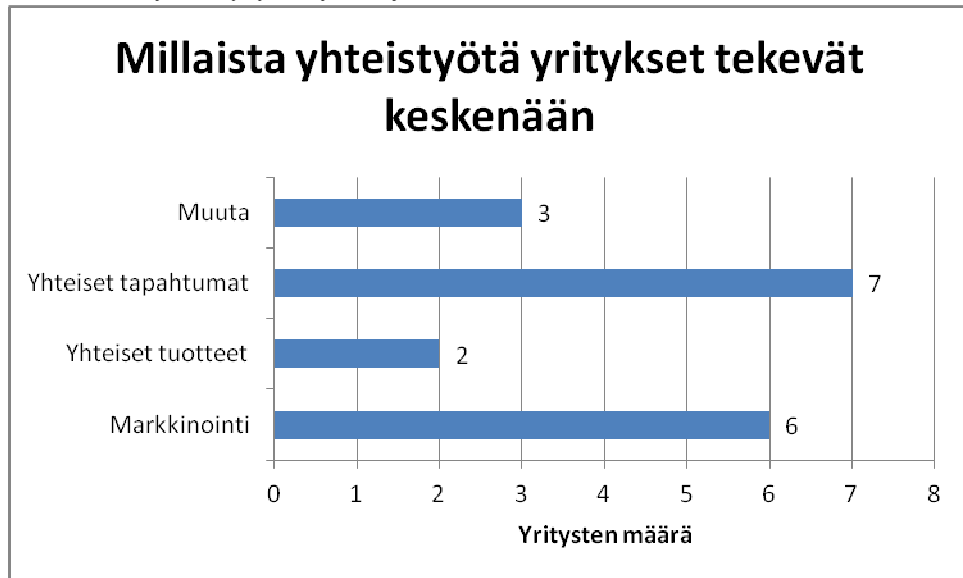


Seuraavassa kysymyksessä selvitettiinkin haluaisivatko yritykset tutustua tulevaisuudessa paremmin toisten yritysten toimintaan. Selkeä enemmistö vastaajista, 80 % eli 20 vastaajaa oli kiinnostunut tutustumaan muiden yritysten toimintaan tulevaisuudessa. Näin ainoastaan viisi vastaajaa ilmoitti, ettei ole kiinnostunut tutustumaan muihin yrityksiin.

Kyselyssä selvitettiin myös tekevätkö yritykset keskenään tällä hetkellä yhteistyötä, ja jos tekevät niin millaisissa asioissa. Mikäli vastaajat eivät ilmoittaneet tekevänsä yhteistyötä, pyrittiin selvittämään mistä tämä johtuu. Kaikkia vastauksia pystyi täydentämään avoimessa vaihtoehdossa valmiiksi listattujen vaihtoehtojen lisäksi.

Vastaajista 68 % eli 17 yritystä ilmoitti tekevänsä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Eniten yhteistyötä tehdään markkinoinnissa (6 yritystä) ja yhteisiin tapahtumiin (7 yritystä) liittyvissä asioissa. Lisäksi kahdella vastanneella yrityksellä on muiden kanssa yhteisiä tuotteita. Kysymyksessä oli vielä kohta, johon vastaaja pystyi tarkentamaan vastaustaan, mikäli annetuista vaihtoehdoista ei löytynyt sopivaa. Tähän kohtaan vastaustaan tarkensi kolme yritystä. Yhteistyötä tehdään esimerkiksi alihankinnassa- ja palveluiden ostossa sekä yhteisessä koulutushankeessa.

Kuva 4: Yritysten nykyisen yhteistyön aiheet



Yhteistyön puuttuminen johtui vastaajien mukaan suurimmaksi osaksi siitä, etteivät yritykset tunne alueelta yhteistyöhön sopivaa yritystä. Yhteistyölle ei ole aikaa kolmella yrityksellä ja kaksi yritystä ei ole löytänyt alueelta sopivaa yhteistyökumppania. Vain yksi vastaaja ilmoitti, että yhteistyölle ei ole tarvetta. Kukaan vastaajista ei täydentänyt vastausta avoimella vaihtoehdolla.

Kuva 5: Syyt miksi yritysten välille ei ole syntynyt yhteistyötä



### 5.3 Tulevaisuuden suunnitelmat

Yritysten tulevaisuuden suunnitelmista kysyttiin kahdessa kysymyksessä. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään onko yrityksillä samankaltaisia suunnitelmia verkostoitumisen ja yhteistyön kehittämisessä. Yrityksiltä kysyttiin onko niillä halukkuutta tehdä yhteistyötä muiden alueen yrittäjien kanssa tulevaisuudessa. Lisäksi toisella kysymyksellä tarkennettiin missä asioissa yhteistyötä halutaan jatkossa tehdä. Tähän kysymykseen vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon.

Tulevaisuudessa yhteistyötä haluaisi tehdä vastanneista yrityksistä 72 % eli 18 yritystä. Yhteistyöstä tulevaisuudessa kieltäytyi kaksi yritystä (8 %) ja 20 % eli 5 yritystä ei osannut vastata tähän kohtaan.

Eniten oltiin kiinnostuneita tekemään yhteistyötä yhteisten tapahtumien (65,2 %) ja markkinoinnin (56,5 %) hyväksi. Yhteisistä tuotteista oli kiinnostunut 34,8 % vastaajista ja muista yhteistyötavoista 13 % vastaajista. Muita yhteistyötapoja pystyi tarkentamaan avoimella vastauksella. Avoimia vastauksia saatiin kolme, joissa toivottiin nykyisen yhteistyön jatkumista sekä kehittämistä. Täydelliset vastaukset ovat liitteessä viisi.

Kuva 6: Tulevaisuuden yhteistyön aiheet

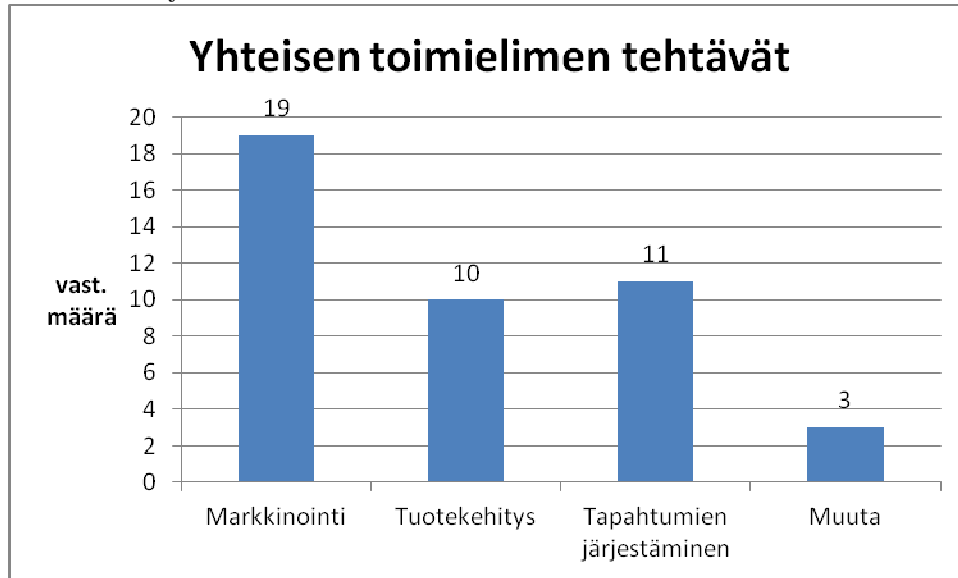


#### 5.4 Yhteinen toimielin

Koska matkailun kehittämisstrategiassa esitetyn yhteisen toimielimen perustamisen ei katsottu olevan realistista, haluttiin yrityksiltä selvittää vaihtoehtoisia ratkaisuja yhteistyön koordinoimiseksi. Kyselyssä pyrittiin selvittämään onko yhteinen toimielin matkailuyrittäjien mielestä tarpeellinen, miten yrittäjät olisivat valmiita panostamaan toimielimen toimintaan ja millaisia tehtäviä tämän toimielimen tulisi hoitaa.

Kysymyksessä 11 kysyttiin tarvitsevatko Hattulan matkailuyrittäjät yhteistä toimielintä. Vastausvaihtoehtoja oli kolme. Vastaajista 40 % oli sitä mieltä, että yhteistyöelin olisi tarpeellinen ja 24 % katsoi, ettei tällaista toimielintä tarvita. Lisäksi 36 % ei ollut varma kannastaan. Mikäli tällainen toimielin kuitenkin perustettaisiin, 64 % eli 16 yritystä olisi valmis panostamaan sen toimintaan jollakin tavalla. Vastanneista yrityksistä 15 olisi valmis panostamaan omalla työllään ja osaamisellaan yhteistyöelimen toimintaan. Lisäksi kolme yritystä voisi tukea toimintaa rahallisesti ja kaksi muilla tavoilla. Muita tapoja pystyi tarkentamaan avoimella vastauksella. Avoimista vastauksista voidaan päätellä, että kaikki vastaajat eivät vielä osanneet sanoa tarkalleen miten haluaisivat osallistua toimintaan.

Kuva 7: Vastaajien mielestä toimielimelle tärkeät tehtävät



Kyselyssä pyrittiin myös selvittämään mitä tehtäviä vastaajien mielestä yhteistyöelimen pitäisi hoitaa. Vastaajista 76 % oli sitä mieltä, että yhteistyöelimen tulisi hoitaa yhteistä markkinointia. Lisäksi toimielimen toivottiin järjestävän yhteisiä tapahtumia sekä koulutustilaisuuksia (44 %). Lisäksi sen toivottiin tekevän tuotekehitystä (40 % vastaajista), millä tarkoitettiin esimerkiksi tuotepakettien kokoamista. Lisäksi vastausta pystyi täydentämään avoimella vastauksella. Avoimissa vastauksissa toivottiin ATK-palveluita sekä vaellusreitistöjen kehittämistä kunnan avulla.

Vastanneista yrityksistä 15 uskoo, että tällaisesta yhteistyöelimestä olisi hyötyä heidän yritykselleen. Kuusi vastanneista yrityksistä ei ollut varma, hyötyisivätkö he yhteisen toimielimen toiminnasta. Lisäksi neljä yritystä ei usko hyötyvänsä yhteisen toimielimen toiminnasta mitenkään.

## 5.5 Avoimet vastaukset

Vastaajille annettiin myös mahdollisuus kommentoida vapaasti aihetta avoimella kysymyksellä. Tämän kysymyksen vastaukset ovat muiden avoimien vastauksien kanssa liitteessä kuusi. Tutkija on poistanut tai rajannut vastauksia, mikäli niistä on käynyt ilmi tutkimuksen kannalta epäolennaisia tietoja, esimerkiksi yhteystiedot arvontaa varten.

Kyselyyn vastanneista kuusi henkilöä oli kirjoittanut kommenttejaan viimeisenä olleeseen avoimeen kysymykseen. Kaksi vastaajista oli tarkentanut omaa toimintaansa, sillä kaikki tähän kyselyyn osallistuneet yritykset ja matkailukohteet eivät ole voittoa tavoittelevia yrityksiä, vaan joukossa on myös esimerkiksi seurakunnan ja yhdistyksien ylläpitämiä kohteita.

Muissa kommenteissa esitettiin kehitysehdotuksia matkailunkehittämiseksi. Eräässä kommentissa pohdittiin mahdollisuutta kehittää ratsastukseen maastoreittejä. Reittien kehittämistä on suunniteltu myös CreaMentors Oy:n Hattulan matkailun kehittämissuunnitelmassa. Koko Kanta-Hämeen alueella ratsastukseen ja hevosiin liittyvää harrastematkailua on suunnitel-

## Matkailualan yritysten ja organisaatioiden verkostoituminen Hattulassa

tu painotettavaksi Forssan seudulle, koska siellä on jo valmiiksi vahva perinne hevosalan toiminnasta. Lisäksi ehdotettiin yhteisen seminaarin järjestämistä, jossa yritykset voisivat pohtia yhdessä yhteisiä tuotekokonaisuuksia. Tämä ehdotus varmasti onkin aiheellinen ja tarpeellinen, jotta yrittäjät voivat päättää yhdessä miten kehittämistä aletaan toteuttaa.

## 6 KEHITYSEHDOTUKSET

Pirnes (2002, 91) ehdottaa, että verkostoituminen voidaan aloittaa kehittämisrenkaan muodostamisella. Kehittämisrenkaassa joukko samasta aiheesta kiinnostuneita yritysten ja organisaatioiden edustajia tapaavat ja samalla ”benchmarkkaavat” toisiaan. Tällöin benchmarking tarkoittaa jäsenten toimintaan tutustumista ja vinkkien saamista. Tapaamisia voidaan järjestää aina kunkin kehittämisrenkaan jäsenen organisaatiossa ja näin arvioida sovitusti isäntäorganisaation toimintaa. Kehittämisrenkaan toiminta voi olla ensimmäinen askel verkostotoiminnan käynnistämisessä.

Kehitysrenkaan muodostaminen Hattulan matkailutoimijoiden välille voisi olla tapa aloittaa syvällisempi verkostoituminen. Opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn tuloksien pohjalta voidaan todeta, että yrityksillä on yhteistyöhalukkuutta, mutta ei konkreettisia ideoita laajemman yhteistyön aloittamiseksi. Yhteistyön esteenä mainittiin usein myös se, että yritykset eivät tunne yhteistyöhön sopivaa yritystä alueelta. Kehittämisrenkas auttaisi yrityksiä tutustumaan toistensa toimintaan paremmin ja antaisi työkaluja yhteisten tuotteiden suunnittelua varten. Syvällisempi tutustuminen olisi kenties tarpeen, sillä kyselyyn vastaajat kertoivat kyllä tuntevansa toisia matkailuyrittäjiä melko hyvin. Saattaa kuitenkin olla, että toiminta ja palvelut ovat tuntemattomampia ja siten yrityksiltä voi puuttua tietoa ja rohkeutta siitä, miten ja missä asioissa yhteistyö voitaisiin aloittaa. Mikäli kehittämisrenkas vaikuttaa liian työläältä voidaan toteutusta miettiä järjestettävän vähemmällä tapaamismäärällä. Tärkeintä on kuitenkin saada matkailutoimijat keskustelemaan tavoitteistaan.

Salon (haastattelu, 20.10.2011) mukaan Aulangolla toteutetussa matkailun kehittämishankkeessa verkoston jäsenet olivat kehittäneet tuotteitaan keskenään kolme vuotta ennen markkinointitoimien aloittamista. Toiminnan eteneminen on ollut järkevää, sillä siten on ollut todennäköisesti helpompi alkaa markkinoida valmiita kokonaisuuksia, joissa asiakkaille on pystytty tarjoamaan sisältöä matkan ajaksi. Kehittämisrenkas voisi kuulua vastaavanlaisen alkuvaiheen suunnitteluosaan.

Kehittämisrenkaan tarkoitus olisi siis tutustuttaa yritykset toistensa toimintaan, mutta myös saada ne pohtimaan millaisia tavoitteita verkostolle asetettaisiin ja kuinka paljon tähän ollaan valmiita sijoittamaan sekä rahallisesti että ajallisesti. Yrityksien täytyisi pohtia niiden todellisia resursseja ja sitä minkälaisiin hankkeisiin ne ovat valmiita sitoutumaan. Pirnes (2002, 84–86) ehdottaa verkostoa pyytämään jäseniksi pyrkiviltä toimijoilta selvitystä niiden resursseista, motiiveista ja vahvuuksista. Tällainen selvitys voitaisiinkin tehdä jo perustajajäsenien kesken. Selvitysten mukaisesti yhteisiä toimintoja, töitä ja kustannuksia voitaisiin jakaa kunkin jäsenen resurssien mukaan. Selvityksistä kävisi myös ilmi minkä yritysten jo olemassa olevat palvelut olisivat helposti yhdistettävissä täydentämään toisiaan. Kyselyn tulosten perusteella voidaan myös tehdä alustavia suunnitelmia, kohderyhmien perusteella.

Kehittämisen renkaan tai vastaavien tapaamisten perusteella voidaan päättää tulevaisuuden verkoston toiminnasta tarkemmin. Ratkaistavana on myös se miten toimintaa tullaan rahoittamaan alussa ja toiminnan jo vakiinnuttua. Verkoston tulee myös harkita suhdettaan muihin alueen matkailualan verkostoihin. Halutaanko yhteistyötä tehdä myös muiden verkostojen kanssa? Hämeenlinnan kaupungin läheisyydestä johtuen, yhteistyö alueen muiden verkostojen kanssa saattaisi olla kannattavaa. Näin matkailijoiden olisi helpompi käydä useammissa kohteissa ja helpompi valita itselle mieluisia kokonaisuuksia.

Kanta-Hämeen alueella toimivat Kehittämiskeskus Oy Häme sekä Hämeen Matkailu Oy ovat merkittäviä toimijoita kansallisellakin tasolla, joten yhteistyö heidän kanssaan tuo varmasti etuja näkyvyyden osalta. Kehittämiskeskuksen kautta on myös mahdollista hakea erilaisia rahoitusratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Rahoitukseen ja muuhun toiminnan tukemiseen liittyy myös kysymys kunnan roolista matkailun kehittämisessä. Kuinka aktiivisen roolin kunta haluaa ottaa ja mitä matkailualan toimijat siltä odottavat? Kunnan tehtäviin kuuluvat luonnollisesti infrastruktuuriin liittyvät asiat, kuten kunnallistekniikka ja asemakaavat.

Verkostoitumista voidaan aloitella myös keskittämällä yksi tai useampi suurempi yritys veturiksi. Esimerkiksi Hattulan majoituspalveluja tarjoavat yritykset, voisivat muiden alueen matkailuyrittäjien kanssa tarjota valmiita ohjelmapalvelupaketteja asiakkaille. Tällaiset paketit suunniteltaisiin verkostossa ja niitä voitaisiin toteuttaa erilaisin kokonaisuuksin kohderyhmän tarpeista riippuen. Tämän kaltainen verkoston rakentaminen tukisi jo nykyisin olemassa olevaa yhteistyömallia, jossa yritykset tekevät jo jossain määrin yhteistyötä. Tällöin myös pystyttäisiin suunnittelemaan ja jopa testaamaan pakettien toimivuutta, jonka jälkeen voitaisiin miettiä sopivat markkinointi kohteet ja välineet sekä mahdolliset kehittämistarpeet.

Markkinointi oli yksi keskeinen teema, jota yritykset haluavat toteuttaa yhteistyössä muiden kanssa. Hämeen Matkailu Oy panostaa Etelä-Suomen alueelle painottuvaan markkinointiin. Myös nykyiset asiakkaat ovat useimmiten kotoisin Etelä-Suomesta. Verkosto voi miettiä mihin haluaa markkinointiaan kohdistaa. Mahdollisuutena on vahvistaa omalta osalta markkinointia Etelä-Suomessa ja tehdä Hattulaa tunnetummaksi. Toinen vaihtoehto on pyrkiä hankkimaan asiakkaita täysin uusilta alueilta. Tämä vaihtoehto vaatii tarkkaa pohdintaa sekä päätännän tueksi tutkimus- tai tilastotietoa, siitä suuntautuuko Pohjois-Suomesta tai Itä-Suomesta matkailua Hämeeseen jo nyt, ja olisiko sille mahdollisesti kysyntää.

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 25 matkailuyritystä 37:stä, jolloin vastausprosentti on 67,5 %. Yritykset vastasivat kyselyyn melko aktiivisesti, mikä oli toisaalta odotettavissa, sillä alueella yrittäjien toiminta on muutoinkin melko aktiivista.

Tulosten perusteella voidaan vahvistaa käsitystä, jonka mukaan pääkaupunkiseudun läheisyydellä ja muualle Suomeen kohdistuneella Hämeen Matkailu Oy:n markkinoinnilla on ollut vaikutusta matkailun kehittymiseen. Suurin osa Hattulaan tulevista matkailijoista on kotoisin Etelä-Suomesta. Matkailijat ovat useimmiten yritysasiakkaita tai ryhmä- ja harrastematkailijoita tai perheitä, vaikka hajontaa on paljon.

Tulosten mukaan Hattulan matkailuyrittäjät ovat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä muiden alueen matkailuyrittäjien kanssa nyt ja tulevaisuudessa. Tällä hetkellä yhteistyötä tehdään hyvin pienimuotoisesti esimerkiksi kahden yrityksen välillä. Yhteistyöksi nähdään myös toisten yritysten suositteleminen asiakkaille.

Yritykset ilmoittivat tekevänsä keskenään yhteistyötä markkinoinnissa sekä yhteisten tapahtumien parissa. Samalla yritykset toivoivat, että yhteistyötä tehdään samojen aiheiden parissa myös tulevaisuudessa. Ne yritykset, jotka eivät tee tällä hetkellä yhteistyötä ilmoittivat useimmiten syyksi sen, etteivät tunne alueelta yhteistyöhön sopivaa yritystä. Myös ajan vähyys ilmoitettiin syyksi lähes yhtä monta kertaa. Tämä on ristiriidassa sen tuloksen kanssa, että yhteisen toimielimen toimintaan ollaan valmiita panostamaan omalla työpanoksella ja osaamisella.

Vastanneista yrityksistä alle puolet (40 %) oli sitä mieltä, että Hattulan matkailuyrittäjät tarvitsevat yhteisen toimielimen. Loput vastanneista eivät olleet varmoja tai olivat sitä mieltä, että yhteinen toimielin olisi tarpeeton. Yli puolet vastaajista (64 %) olisi kuitenkin valmis panostamaan yhteisen toimielimen toimintaan, mikäli tällainen olisi olemassa.

Kaikkiaan avoimien vastauksien sisällöstä ja määrästä voidaan päätellä, ettei yrityksillä ole ollut selkeitä suunnitelmia yhteistyön kehittämiseksi ainakaan vielä. Tämä tukee käsitystä siitä, etteivät yritykset ja muut organisaatiot tunne toisiaan kovin hyvin ja että olemassa oleva yhteistyö on pienimuotoista.

Voidaan todeta, että Hattulan matkailualan yritysten ja organisaatioiden yhteistyö on tällä hetkellä pienimuotoista, mutta kiinnostusta yhteistyön kasvattamiseen on havaittavissa. Yrityksillä ei kuitenkaan ole konkreettisia suunnitelmia yhteistyön aloittamiselle, joten verkostoitumisen aloittaminen voi viivästyä, mikäli toimeen ei tartuta esimerkiksi kunnan tai jonkin yrityksen toimesta. Tärkeintä tällä hetkellä olisi selvittää tavoitteet ja päämäärät sekä keinot niiden saavuttamiseksi.



## LÄHTEET

- Albanese P. & Boedeker M. 2002. Matkailumarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Borg P. 1997. Maaseutumatkailun suuri tuleminen. Maaseudun uusi aika 1/97.
- Teoksessa Komppula R. & Heikkinen M. 2006. Maaseutumatkailu: Palvelua ja yrittäjyyttä. Joensuu. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C: Tiedotteita, 23.
- Boxberg M., Komppula R., Korhonen S., Mutka P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita Oy.
- CreaMentors Oy. Hämeen matkailun strateginen jatkoselvitys – vaihe III. 2008.
- Hakanen M., Heinonen U., Sipilä P. 2007. Verkostojen strategiat - Menesty yhteistyössä. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hallikas J., Karvonen I., Lehtinen E., Ojala M., Pulkkinen U., Tuominen M., Uusi-Rauva E., Virolainen V-M. 2001. Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Hattulan kunta. Synty ja historiaa. n.d. viitattu 16.5.2011.  
[http://www.hattula.fi/portal/fi/kunta\\_ja\\_hallinto/synty\\_ja\\_historiaa/](http://www.hattula.fi/portal/fi/kunta_ja_hallinto/synty_ja_historiaa/)
- Hattulan matkailun kehittämissuunnitelma (master plan). CreaMentors Oy. 2010 viitattu 20.5.2011.  
[http://www.hattula.fi/files/attachments/kunta\\_ja\\_hallinto/loppuraportti\\_hattulan\\_matkailun\\_master\\_plan\\_vahvistettu.pdf](http://www.hattula.fi/files/attachments/kunta_ja_hallinto/loppuraportti_hattulan_matkailun_master_plan_vahvistettu.pdf)
- Hemmi J. 2005. Matkailu, ympäristö, luonto osa 2. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämeen liitto. Loma-asuntojen lukumäärä 1980-2009 Kanta-Hämeessä. n.d. viitattu 16.5.2011.  
<http://www.hameenliitto.fi/default.asp?docId=24007>
- Hämeen Matkailu Oy. n.d. OIVA-koulutusohjelma, OIVA-verkosto viitattu 13.5.2011.  
<http://www.hame.fi/default.asp?docId=30848>
- Hämeen Matkailu Oy. n.d. OIVA-koulutusohjelma, perustiedot viitattu 13.5.2011.  
<http://www.hame.fi/default.asp?docId=30833>
- Kehittämiskeskus Oy Häme. n.d. InFAcTo - International Food and Activity Tourism – hanke

viitattu 13.5.2011.

[http://www.kehittamiskeskus.fi/portal/kehittamiskeskus/suomeksi/matkailupalvelut/matkailun\\_kehittaminen/infacto\\_-\\_international\\_food\\_and\\_activity\\_tourism\\_-\\_hanke/](http://www.kehittamiskeskus.fi/portal/kehittamiskeskus/suomeksi/matkailupalvelut/matkailun_kehittaminen/infacto_-_international_food_and_activity_tourism_-_hanke/)

Kehke- esittely 2010. Kehittämiskeskus Oy Häme. Viitattu 13.9.2011.

[http://www.kehittamiskeskus.fi/files/attachments/julkaisut\\_ja\\_esitteet/kehke\\_esittely\\_2010.pdf](http://www.kehittamiskeskus.fi/files/attachments/julkaisut_ja_esitteet/kehke_esittely_2010.pdf)

Komppula R., Boxberg M. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Komppula R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon : tapaus-tutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kotler P., Bowen J., Makens J. 2003. Marketing for tourism and hospitality. 3. painos. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kuntien pinta-ala ja asukastiheys 1.1.2011. 2011. Hämeen liitto.

Viitattu 19.5.2011.

<http://www.hameenliitto.fi/default.asp?docId=24007>

Lahtinen J., Isoviita A. 1998. Markkinointitutkimus. Tampere: Avaintulos Oy.

Lahtinen J., Isoviita A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1.painos. Avaintulos Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen J., Isoviita A. 2004. Markkinoinnin perusteet. 1.painos. Avaintulos Oy. Tampere: Repopalvelu Oy.

Maaseutumatkailun määrittely. n.d. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä.

Viitattu 19.5.2011.

[http://www.maaseutupolitiikka.fi/teemaryhmat/matkailu/lisatietoa\\_maaseutumatkailusta/maaritelma\\_ja\\_tilastoja/](http://www.maaseutupolitiikka.fi/teemaryhmat/matkailu/lisatietoa_maaseutumatkailusta/maaritelma_ja_tilastoja/)

Middleton V., Clarke J. 2001. 3.painos. Elsevier Ltd. Oxford: MPG Books Ltd.

Myönnetty luvat. 2010. Hattulan kunta: Tekninen yksikkö.

Mäntyneva M., Heinonen J., Wrange K., 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki : WSOY Oppimateriaalit.

Mäkinen, J. 2010. Tammelan ja lähikuntien matkailuyritysten verkostoituminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Möller K., Rajala A., Svahn S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. 3. painos. Teknologiateollisuus. Tampere: Teknologiaiinfo Teknova Oy.

Niemelä S. 2002. Menestyvä yritysverkosto – verkostonrakentajan abc. Helsinki: Edita Prima Oy.

Niemi J. & Ahlstedt J. 2002. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2002.

Ollus M., Ranta J., Ylä-Anttila P. 1998. Verkostojen vallankumous - Miten johtaa verkostoyritystä? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (Sitra 202). Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Page S. 2007. Tourism management – Managing for change. 2.painos. Oxford:Elsevier Ltd.

Palvelun alueet ja aluetyypit 1.1. 2009 tilanteen mukaan. Tilastokeskus. Viitattu 12.9.2011.

[http://www.stat.fi/tup/msind/msind\\_aluetyypit.html](http://www.stat.fi/tup/msind/msind_aluetyypit.html)

Pirnes H. 2002. Verkostoylivoimaa. 1.painos. WSOY. Vantaa : Tumma-  
vuorenkirjapaino Oy.

Puustinen A. & Rouhiainen U-M. 2007. Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruuskanen P. 1999. Verkostot, luottamus ja riskiyhteiskunnan maaseutupolitiikka. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sharpley J.& R. 1997. Rural tourism – an introduction. London: International Thomson Business Press.

Tiitola, Kati. 2011. Puheenvuoro. Matkailuyrittäjien aamukahvi –tilaisuus. Hattulan kunnanvirasto. 21.9.2011. Hattulan kunta.

Toimintakertomus ja tilinpäätös. 2010. Hattulan kunta. viitattu 16.5.2011.  
[http://www.hattula.fi/portal/fi/kunta\\_ja\\_hallinto/pikalinkit/toimintakertomus\\_ja\\_tilinpaaotos\\_2010/](http://www.hattula.fi/portal/fi/kunta_ja_hallinto/pikalinkit/toimintakertomus_ja_tilinpaaotos_2010/)

Toivola T. 2006. Verkostoituva yrittäjäyys. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valkokari K., Kulmala H., Malinen P., Möller K., Vesalainen J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Viertonen, S. 2011. Muistio: Hattulan matkailun kehittämissuunnitelman julkistamistilaisuus 3.2.2011. Hattula.

Vuosikertomus 2008. Matkailun edistämiskeskus. Viitattu 9.10.2011.  
[http://www.mek.fi/ima/vuosikert/vk\\_2008.pdf](http://www.mek.fi/ima/vuosikert/vk_2008.pdf)

Vuosikertomus 2009. Matkailun edistämiskeskus. Viitattu 9.10.2011.  
[http://www.mek.fi/ima/vuosikert/vk\\_2009.pdf](http://www.mek.fi/ima/vuosikert/vk_2009.pdf)

Vuosikertomus 2010. Matkailun edistämiskeskus. Viitattu 9.10.2011.

[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/e153ff4f95def68cc225788d0041598c/\\$FILE/MEK\\_2010\\_suomi.pdf](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/e153ff4f95def68cc225788d0041598c/$FILE/MEK_2010_suomi.pdf)

#### HAASTATTELUT

Helin, M. 2011. Lehtori. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haastattelu 18.10.2011.

Salo, M. 2011. Toiminnanjohtaja. Aulanko-Hämeenlinna Matkailu ry. Haastattelu 20.10.2011.

Viertonen, S. 2011. Vapaa-aikatoimenjohtaja, tp. kehittämispäällikkö. Hattulan kunta. Haastattelu 13.5.2011.

HAASTATTELUKYSYMYKSET – TP. KEHITTÄMISPÄÄLLIKKÖ SIMO  
VIERTONEN, HATTULAN KUNTA

1. Kuinka monta aktiivista matkailuyritystä kunnassa toimii?
2. Mihin matkailun kehittämisessä panostetaan?
3. Mitkä ovat Hattulan tärkeimmät matkailukohteet?
4. Tullaanko tehtyä matkailun kehittämissuunnitelmaa noudattamaan?
5. Paljonko Hattulassa on mökkiläisiä/mökkejä?
6. Miten aktiivisesti mökkiläiset hyödyntävät matkailijoille suunnattuja palveluja?

## SÄHKÖINEN SAATEKIRJE MATKAILUYRITTÄJIEN VERKOSTOITUMINEN HATTULASSA -KYSELYYN

Saatekirje Matkailuyrittäjien verkostoituminen Hattulassa- kyselyyn

Hyvä matkailuyrittäjä!

Olen Sanna Elo ja opiskelen markkinointia Hämeen ammattikorkeakoulussa. Olen työharjoittelussa Hattulan kunnanvirastossa ja kunta on myös opinnäytetyöni toimeksiantaja. Työni aiheena on ”Matkailuyrittäjien verkostoituminen Hattulassa”.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa alueen matkailuyrittäjien verkostoitumista tällä hetkellä sekä löytää ratkaisuja tulevaisuutta varten. Tarkoituksena on selvittää haluavatko yrittäjät verkostoitua alueella ja miten verkostoitumista voitaisiin toteuttaa käytännössä. Opinnäytetyöni tulokset ovat jatkoa marraskuussa 2010 julkistetulle CreaMentors Oy:n tekemälle Hattulan matkailun kehittämissuunnitelmalle. Kehittämissuunnitelman saa kokonaisuudessaan sähköpostitse minulta ja se on nähtävissä osoitteessa: [http://www.hattula.fi/files/attachments/kunta\\_ja\\_hallinto/loppuraportti\\_hattulan\\_matkailun\\_master\\_plan\\_vahvistettu.pdf](http://www.hattula.fi/files/attachments/kunta_ja_hallinto/loppuraportti_hattulan_matkailun_master_plan_vahvistettu.pdf)

Kyselylomakkeen täyttämiseen menee noin kymmenen minuuttia aikaa. Halutessanne voitte vastata kyselyyn myös internetissä osoitteessa:

<https://www.webropol.com/P.aspx?id=569103&cid=27182751>

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 50 euron lahjakortti.

Pakolliset kysymykset on merkitty \*-tunnuksella. Vastaamalla näihin kysymyksiin pääsette eteenpäin kyselyssä.

Kysely sulkeutuu 5.10.2011

Mikäli teillä on jotain kysyttävää koskien kyselyä tai opinnäytetyötäni, voitte ottaa minuun yhteyttä sähköpostitse tai puhelimella:

sanna.elo@

040 (työ)

050 (koti)

Ystävällisin terveisin,

Sanna Elo

## SAATEKIRJE MATKAILUYRITTÄJIEN VERKOSTOITUMINEN HATTULASSA - KYSELYYN

Hyvä matkailuyrittäjä!

Olen Sanna Elo ja opiskelen markkinointia Hämeen ammattikorkeakoulussa. Olen työharjoittelussa Hattulan kunnanvirastossa ja kunta on myös opinnäytetyöni toimeksiantaja. Työni aiheena on ”Matkailuyrittäjien verkostoituminen Hattulassa”.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa alueen matkailuyrittäjien verkostoitumista tällä hetkellä sekä löytää ratkaisuja tulevaisuutta varten. Tarkoituksena on selvittää haluavatko yrittäjät verkostoitua alueella ja miten verkostoitumista voitaisiin toteuttaa käytännössä. Opinnäytetyöni tulokset ovat jatkoa marraskuussa 2010 julkistetulle CreaMentors Oy:n tekemälle Hattulan matkailun kehittämissuunnitelmalle. Kehittämissuunnitelman saa kokonaisuudessaan minulta.

Kyselylomakkeen täyttämiseen menee noin 5-10 minuuttia aikaa. Halutessanne voitte vastata kyselyyn myös internetissä, linkin saatte minulta sähköpostitse.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 50 euron lahjakortti.

Kysely sulkeutuu 5.10.2011

Mikäli teillä on jotain kysyttävää koskien kyselyä tai opinnäytetyötäni, voitte ottaa minuun yhteyttä sähköpostitse tai puhelimella:

sanna.elo@

040 (työ)

050 (koti)

Ystävällisin terveisin,

SÄHKÖPOSTITSE LÄHETETTY MUISTUTUSVIESTI KYSELYN  
PERUSJOUKOLLE

Hei!

En ole vielä saanut vastaustanne opinnäytetyöni kyselyyn aiheesta ”matkailuyrittäjien verkostoituminen Hattulassa”.

Vastausaikaa on vielä keskiviikkoon 5.10.2011 asti.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa alueen matkailuyrittäjien verkostoitumista tällä hetkellä sekä löytää ratkaisuja tulevaisuutta varten. Opinnäytetyöni tulokset ovat jatkoa marraskuussa 2010 julkistetulle CreaMentors Oy:n tekemälle Hattulan matkailun kehittämissuunnitelmalle.

Kyselylomakkeen täyttämiseen menee noin 5-10 minuuttia aikaa.

Pääsette kyselyyn oheisesta linkistä:

<https://www.webropol.com/P.aspx?id=569103&cid=27182751>

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 50 euron lahjakortti.

Pakolliset kysymykset on merkitty \*-tunnuksella. Vastaamalla näihin kysymyksiin pääsette eteenpäin kyselyssä.

Kysely sulkeutuu 5.10.2011

HUOM! Mikäli olette jo vastanneet kyselyyn ja saitte tämän viestin, pyydän teitä ilmoittamaan asiasta minulle.

Jos teillä on jotain kysyttävää koskien kyselyä tai opinnäytetyötäni, voitte ottaa minuun yhteyttä sähköpostitse tai puhelimella:

[sanna.elo@](mailto:sanna.elo@)

040 (työ)

050 (koti)

Ystävällisin terveisin,

Sanna Elo



KYSELYLOMAKE

**MATKAILUYRITTÄJIEN VERKOSTOITUMINEN HATTULASSA - KYSELY**

1. Sukupuoli

☐ mies      ☐ nainen

2. Ikä

☐ -25      ☐ 26-35      ☐ 36-45      ☐ 46-55  
☐ 55-65      ☐ 55-65      ☐ 66-

3. Yrityksenne toimiala (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- ☐ Majoituspalvelut
  - ☐ Ravitsemuspalvelut
  - ☐ Kokouspalvelut
  - ☐ Nähtävyydet ja kohteet
  - ☐ Ohjelmistopalvelut
  - ☐ Muut, mitkä?
- 

4. Nimetkää yrityksen kolme tärkeintä kohderyhmää järjestyksessä.

Tärkein kohderyhmä

---

Toiseksi tärkein kohderyhmä

---

Kolmanneksi tärkein kohderyhmä

---

5. Mistä asiakkaanne ovat pääasiassa kotoisin?  
(voitte valita useamman vaihtoehdon)

- ☐ Oma kunta (Hattula)
- ☐ Kanta- Häme
- ☐ Muu Etelä-Suomi
- ☐ Itä-Suomi
- ☐ Länsi-Suomi
- ☐ Pohjois-Suomi
- ☐ Koko Suomi
- ☐ Ulkomailta

6. Miten hyvin tunnette muiden Hattulan matkailualan yritysten toimintaa?



## Matkailualan yritysten ja organisaatioiden verkostoituminen Hattulassa

- ☐ Hyvin
- ☐ Melko hyvin
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Melko huonosti
- ☐ Huonosti

7. Haluaisitteko tutustua paremmin muiden yritysten toimintaan?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

8. Teettekö yhteistyötä muiden Hattulan matkailuyrittäjien kanssa?

- ☐ kyllä (siirry kysymykseen 8a)
- ☐ ei (siirry kysymyksen 8b)

8a. Jos vastasitte kysymykseen 8 kyllä, niin millaista yhteistyötä teette muiden matkailuyrittäjien kanssa? (voitte valita usean vaihtoehdon)

- ☐ Markkinointi
  - ☐ Yhteiset tuotteet
  - ☐ Yhteiset tapahtumat
  - ☐ Muuta, mitä?
- 

8b. Jos vastasitte kysymykseen 8 ei, niin miksi ette tee yhteistyötä muiden alueen matkailuyrittäjien kanssa? (voitte valita usean vaihtoehdon)

- ☐ Ei tarvetta
  - ☐ Ei ole tarpeeksi aikaa
  - ☐ Alueella ei ole sopivaa yhteistyökumppania
  - ☐ En tunne sopivaa yrittäjää / yritystä alueelta
  - ☐ Muuta, mitä?
- 

9. Haluaisitteko tulevaisuudessa tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa?

- ☐ kyllä
- ☐ ei
- ☐ en osaa sanoa

10. Millaisissa asioissa haluaisitte tulevaisuudessa tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa?



## Matkailualan yritysten ja organisaatioiden verkostoituminen Hattulassa

- ☐ Markkinointi
  - ☐ Yhteiset tuotteet
  - ☐ Yhteiset tapahtumat
  - ☐ muuta, mitä?
- 

11. Tarvitsevatko Hattulan matkailualan yrittäjät mielestänne yhteisen toimintaelimen?

- ☐ kyllä
- ☐ ei
- ☐ en osaa sanoa

12. Olisitteko valmiita panostamaan Hattulan alueen matkailuyrittäjien yhteistyöelimen toimintaan?

- ☐ ei (siirry kysymykseen 14)
- ☐ kyllä (siirry kysymykseen 13)

13. Jos vastasitte kysymykseen 12. kyllä, niin miten olette valmiita panostamaan Hattulan matkailuyrittäjien yhteistyöelimen toimintaan?

- ☐ Rahallisesti
  - ☐ Oma osaaminen / työpanos
  - ☐ Muuten, miten?
- 

14. Mitä tehtäviä mielestänne tämän yhteistyöelimen tulisi hoitaa?

- ☐ Markkinointi
  - ☐ Tuotekehitys (tuotepaketit ym.)
  - ☐ Tapahtumien ja koulutuksien ym.järjestäminen
  - ☐ Muuta, mitä?
- 

15. Koetteko että tällaisesta yhteistyöstä voisi olla hyötyä omalle yrityksellenne?

- ☐ kyllä
- ☐ ei
- ☐ en osaa sanoa

16. Sana on vapaa, kommentteja, ideoita, risuja, ruusuja:

17. Yrityksen nimi ja yhteystiedot.

Tietoja ei yhdistetä kyselyn vastauksiin!

## Matkailualan yritysten ja organisaatioiden verkostoituminen Hattulassa

Yhteystiedoilla osallistutte 50 euron lahjakortin arvontaan.

Yrityksen nimellä vältymme myös ylimääräisten muistutusviestien ym. lähettämiseltä!!

Nimi:

---

Osoite/puhelinnumero:

---

Yritys:

---



## VASTAUKSET KYSELYN AVOIMIIN KYSYMYKSIIN

kysymys 3: Yrityksenne toimiala; Muut mitkä?

- hevosten täysihoitotalli/vaellus
- savipaja
- Laivaristeilyt
- Lepaa golf ry
- maahantuonti,tukkukauppa, vähittäismyynti
- Joukkoliikenne
- linja-autoliikenne
- kuvataiteilijan koti
- LIIKUNTAHARRASTUS (RATSASTUS)
- Taidenäyttely

kysymys 4: Nimetkää yrityksenne kolme tärkeintä kohderyhmää järjestyksessä

Tärkeimmät kohderyhmät:

- Yritys
- kokousryhmät
- Koululaiset
- NUORET
- yksityismatkailijat
- kaikki taiteesta kiinnostuneet
- perheet
- perheet
- pääkaupunkiseudun perheet
- työlounaat
- yritysasiakkaat
- yhdistykset
- järjestöt
- yli 30 v. kuluttajat
- aloittavat golffarit
- Yritykset
- yleisötahtumat/juhlat
- 35-59v.
- juhlien viettäjät
- yksityishevosasiakkaat
- Yksityiset
- Kaikki täysi-ikäiset
- ryhmämatkailijat
- Ulkopaikkakuntalaiset ryhmät
- kotimaan matkailijat

Toiseksi tärkeimmät kohderyhmät:

## Matkailualan yritysten ja organisaatioiden verkostoituminen Hattulassa

- bussiryhmät
- Eläkeläiset
- AIKUISET
- alan harrastajat
- ulkomaalaiset
- suomalaiset perheet
- ulos lähtevät tilaukset
- perhejuhlat / juhlapalvelut
- yritykset
- urheilujoukkueet
- huonekaluliikkeet
- seniorit
- Erilaiset ryhmät
- järjestöt/koulut
- 1-34v.
- varttuneet
- vaellus/tuntiratsastajat
- Yritykset
- ryhmämatkailijat
- Kesätyrväntöläiset
- ulkomaiset matkailijat

Kolmanneksi tärkeimmät kohderyhmät:

- yksittäisasiakkaat
- Taideyleisö
- LAPSET
- puolustusvoimat
- pääkaupunkiseudun asiakkaat
- ulkomaalaiset (venäläiset) perheet
- kahviasiakkaat
- majoitus
- yksityiset henkilöt
- eläkeläiset
- sisustusliikkeet
- aktiivit
- Matti ja maija
- matkailijat
- 59-110v.
- työikäiset
- hevosen ostajat
- Yhteisöt
- ryhmämatkailijat
- Paikalliset
- seurakuntalaiset
- 

kysymys 8a: Millaista yhteistyötä teette muiden matkailuyrittäjien kanssa?

## Matkailualan yritysten ja organisaatioiden verkostoituminen Hattulassa

- keramiikka
- Samassa koulutushankkeessa ja jonkun verran myös toisten mökkien suosittelua.
- tukipalvelut/alihankinta/ruoka/astiat/palvelu

kysymys 10: Millaisissa asioissa haluaisitte tulevaisuudessa tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa; Muuta mitä?

- en osaa sanoa
- jo olemassa olevan yhteistyön jatkuminen
- muilta majoitus ja ruokailu, meiltä ratsastus

kysymys 13: Miten olette valmiita panostamaan Hattulan matkailuyrittäjien yhteistyöelimen toimintaan?

- tarjoamalla palvelua vaellusasiakkaille
- Tarvitsee harkintaa, mihin lähdetään

kysymys 14: Mitä tehtäviä mielestänne tämän yhteistyöelimen tulisi hoitaa?

- ATK-palvelut
- vaellusreitistöt

kysymys 16: Sana on vapaa, kommentteja, ideoita, risuja ja ruusuja:

- Vaikka nimi on Kotiateljee Tuulikumpu. En ole varsinaisesti yrittäjä. Olen vapaa taiteilija.
- Olemme kuulleet huhuja, että Lepaalta 'loppuisi matkailutoimintoja kokonaan. Tämä on suuri takaisku jos näin pääsee käymään. Jo tänä kesänä ihmetystä aiheutti se, ettei heillä ollut "varaa" korjata traktorijunaa. Pitäisi järjestää muutaman päivän mittainen seminaari jossa tehtäisiin konkreettisia matkailupaketteja jne. En osallistui arvontaan. Pekka Räsänen Hopealinja
- kannisto katja, välimäen tila
- Hattula-päivien toritapahtuman kehittäminen (vert. pellava, renko, hauho, ym. markkinat). Esim.La. käsityöläisten markkinat.Su.kirpputorit ym.
- hevosala on kunnassa kasvussa ja alan harrastajien toimintaa tulisi tukea, jotta maaseutu pysyisi elinvoimaisena ja loisi uusia työpaikkoja. hevosratsastusreitit puuttuvat –asiasta on keskusteltu ja tehty kartoitusta, mutta siihen se on ikävä kyllä jäänyt. Kunta voisi toimia esimerkkinä ja "aisanvetäjänä" tässä asiassa muillekin kunnille ja kuntayhtymille.
- Tyrvöntö-Seura ja sen ylläpitämä järvikalastusmuseo eivät ole yrityksiä, joten lähtökohta on hiukan erilainen kuin yrittäjille, jotka hankkivat toimeentulonsa matkailuyrityksellä.

## KOHDERYHMÄ JAKO

- yritykset ja yhteisöt
- perheet
- seniorit
- yksityiset
- kotimaa
- ulkomaa
- ryhmä
- harrastematkailijat
- lapset
- aikuiset
- juhla
- muut



## HAASTATTELU 18.10.2011: LEHTORI MERJA HELIN

Haastattelun tarkoituksena oli syventää käsitystä HAMKin roolista Kehittämiskeskus Oy Hämeen koordinoimassa InFacTo-projektissa sekä tutustua tarkemmin projektiin. Lyhyen haastattelun kysymykset olivat siis:

1. Mikä on InFacTo-projekti?
2. Miten HAMK liittyy projektiin ja mitkä ovat sen tehtävät siinä?

InFacTo on virolaisten ja suomalaisten yhteinen hanke. Lyhenne tulee sanoista International Food and Activity Tourism. Projektissa HAMK toimii yhteistyössä lähinnä Tarton yliopiston kanssa. Tavoitteena koko projektissa on luoda Kanta-Hämeen alueelle kansainvälisiä matkailutuotteita ja - palveluja. Tarkoituksena on myös lisätä paikallisten matkailuyrittäjien valmiuksia vastaanottaa kansainvälisiä matkailijoita. Projektin aikana järjestetään esimerkiksi mahdollisuuksia englannin kielen opiskeluun sekä lisätään kulttuurientuntemusta.

HAMKilla on projektissa tutkimuksellinen rooli, sillä projektiin liittyy kaksi tutkimusta: asiakas- ja kohderyhmätutkimukset. Näistä ainakin toista tullaan hyödyntämään suoraan liiketalouden opiskelijoiden markkinointitutkimuksen kurssilla. HAMKin osuuden on tarkoitus päättyä jo ensi vuoden syksynä. Tutkimuksilla selvitetään mm. asiakkaiden näkemyksiä palveluiden laadusta. Tutkimusten tulosten mukaan voidaan tehdä päätelmiä esimerkiksi siitä, halutaanko jatkossa asiakkaille tarjota mahdollisuus valita itse matkan sisältämät tuotteet vai tarjotaanko asiakkaille valmiita paketteja.

Projektilla pyritään luomaan alueelle riittävästi kansainvälisille markkinoille sopivia tuotteita ja pyritään lisäämään matkailuyrittäjien keskinäistä yhteistyötä. Tällä hetkellä Kanta-Hämeessä on ruoka- ja harrastepalveluja tarjoavia yrityksiä, mutta niiden välinen yhteistyö on käytännössä olematonta.

Suomalaisille yrityksille on ilmeisen haasteellista toimia avoimesti ja avata omaa liiketoimintaa muille. Tietynlaisen läpinäkyvyyden saavuttaminen on vaikeaa, liki mahdotonta. Myös sivutoimisten matkailuyrittäjien, joita on paljon, tulisi asettaa toiminnalleen tavoitteita nykyistä paremmin. Tällä hetkellä tavoitteita ei välttämättä ole edes pohdittu, saati sitten tapoja päästä niihin. Tässä kohtaa erilaiset hankkeet saattavat olla jopa haitaksi. Niille voidaan sysätä vastuu tuloksen lisäämisestä ja näin myös syyttää hanketta epäonnistuneeksi, jos tulonlisäystä ei tapahdu. Unohdetaan se, että päämäärien saavuttamiseksi olisi tehtävä itsekin työtä. Lisäksi eri alueiden tulisi muutenkin harkita tarkkaan onko niillä jo olemassa matkailullista vetovoimaa vai kannattaako panostaa jonkin toisen toimialan kehittämiseen.

HAASTATTELU 20.10.2011: TOIMINNANJOHTAJA MARJO SALO

1. Millainen on Aulanko-Hämeenlinna Matkailu ry:n taustaa?
2. Millaista on ry:n toiminta tarkemmin: millaisia asioita haluttiin aikanaan muuttaa ja miten, onko onnistuttu ja miten toiminta on kehittynyt?
3. Mitkä ovat verkostoitumisen edut, kun verrataan yhtiömuotoiseen toimintaan ja nimenomaan matkailualan ja kustannustehokkuuden kannalta?

Toiminta lähti liikkeelle Hämeenlinnan kaupungin aloitteesta sekä pohjautui päätökseen, jonka mukaan yksi maakunnan painopistealueista on matkailun kehittäminen. Alueen yrittäjät ovat tietysti olleet taustalla tekemässä päätöksiä yhteistyössä kaupungin kanssa.

Aulangon tarjoamille matkailualan palveluille löydettiin markkina-aukko, jolloin voitiin vakuuttaa rahoittajat investointien kannattavuudesta. Vuonna 2001 alkoi hankkeen suunnittelu ja alueen yrityksistä tehtiin kartoitusta.

Kilpailutilanne oli hankala, sillä esimerkiksi hiihtokeskukset olivat onnistuneet koamaan palveluita yhden brändin alle ja siten menestyneet. Aulanko on Suomen vanhin matkailukeskus ja se oli edelleen tunnettu hyvänä kokouspaikkana, mutta vapaa-ajan mahdollisuudet olivat asiakkaille tuntemattomia. Matkailun kehittämisessä ja markkinoinnissa oli vietetty liki 20 vuotta hiljaiseloa.

Vuonna 2002 investointipäätökset oli tehty ja yrittäjät koottiin pohtimaan yhteisiä tavoitteita. Haluttiin nostaa Aulanko vanhaan maineeseensa ja pidettiin ideapalaveri. Kehittämiskeskus Oy Häme (KEHKE) haki TE-keskuksesta hankerahoitusta, jonka avulla voitiin palkata toiminnanjohtaja. Tämän pohjalta alettiin rakentaa yhteistä Aulanko-brändiä. Toiminnan alussa mukana oli vähemmän yrityksiä kuin nyt. Tällä hetkellä mukana on 24 yritystä ja organisaatiota, ja jäsenmäärä on kaksinkertaistunut toiminnan aikana.

Verkoston toiminta pohjautuu siihen, että sen jäsenet jakavat työt ja niiden kustannukset keskenään. Verkoston toiminnan kannalta muodolla ei ole niin väliä. Toiminnan muodon määrittelee oikeastaan se, millainen tai millaiset ovat yhteiset tavoitteet. Asiakkaan kannalta tuote on tärkein, sen tulee olla toimiva ja luotettava. Aulangolla on keskitytty brändin rakentamiseen. Tuotteita ja toimintaa kehitettiin ennen markkinointia ja viestintää noin kolme vuotta. Tämän jälkeen asiakaspalvelu on ollut mukana toiminnan kehittämisessä. Tämä johtaa tuotteiden kehittymiseen ja lopulta vakiintumiseen. Vakiintumisesta huolimatta asiakkaille tulee pystyä tarjoamaan aina jotakin uutta ja erilaista.

Verkoston toiminnassa on tärkeää, että palveluiden taso on yhtenäistä ja että asiakkaalle syntyy selkeä mielikuva jokaisesta yrityksestä ja niitä edustavasta yhteisestä brändistä. Palveluiden tulee täydentää toisiaan ja olla sopusoinnussa keskenään ja liikeidean kanssa. Aulangon arvoihin kuuluvat esimerkiksi luonto ja rauhallisuus, hurjat moottorikelkkasafarit tuskin sopivat tähän mielikuvaan! Kun palvelut ovat yhtenäisiä ja tuotepaketit selkeitä, asiakkaan on helppo muodostaa mielikuva. Mielikuville täytyy löytyä myös vastinetta. Ennen verkoston markkinointia tulee henkilökuntaa kouluttaa yhtenäisyyden vahvistamiseksi. Jokaisessa verkoston toimipisteessä henkilökunnan tulee olla yhtä tietoisia verkoston asioista.

Kun verkostoa aletaan muodostaa, tulee ensin tehdä päätös. Päätökseen kuuluu tavoitteiden asettaminen ja ylipäätään päätös siitä, että nyt aletaan tehdä ja kehittää. Seuraavaksi päätökseen täytyy sitoutua, jotta päätös muuntuu käytäntöön. Tämän jälkeen jonnekin täytyy johtaa aloittelevaa verkostoa, hoitaa käytännön työ ja pohtia miten verkosto alkaa tavoitella päämääriään. Johtamisvaiheessa verkoston toimintaa koordinoidaan ja sitä johdonmukaistetaan. Tämän jälkeen toivottavasti päästään tavoitteisiin, tai ainakin lähelle niitä. Tämän jälkeen on tärkeää muistaa suorittaa seuranta ja mittaamista toiminnan tuloksista.